

Санкт-Петербургский государственный университет

КАБИРОВА Алина Альбертовна

Выпускная квалификационная работа

**ИНСТРУМЕНТЫ ВЛИЯНИЯ
ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
НА РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Основная образовательная программа бакалавриата
«Управление персоналом»

Научный руководитель: к.э.н.,
доцент каф. УиПСЭП
КИЗЯН Наталья Геннадьевна

Рецензент: к.э.н., доцент, зав. каф.
Экон. теории и соц. политики
КАНАЕВА Ольга Алексеевна

Санкт-Петербург
2018

Содержание

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты обучения и развития персонала	5
1.1 Характеристика основных элементов системы развития персонала	5
1.2 Логика процесса развития персонала организации	14
1.3 Влияние линейного руководителя на развитие персонала	24
Глава 2 Процесс развития персонала в современной организации	31
2.1 Характеристика деятельности компании «СКА»	31
2.2 Интегрирование современных практик управления персоналом в процесс развития персонала ООО «СКА»	42
Заключение	54
Список использованных источников	56
Приложение 1 Бланк самооценки	58
Приложение 2 Представление на аттестацию	61
Приложение 3 Аттестационный лист	65
Приложение 4 Сводная таблица по обучению персонала	66

Введение

Персонал организации является носителем знаний, генератором идей в области совершенствования и развития основных процессов и механизмов работы организации, отвечает за сохранение и развитие производства, обеспечивает эффективность использования материальных ресурсов. Новые технологии, товары и услуги появляются только в организациях, которые способны предоставить все необходимые условия для развития профессиональных компетенций, накопления опыта и знаний и совершенствования личностных качеств сотрудников.

Современные подходы к управлению организации основываются на необходимости максимального раскрытия кадрового потенциала, персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов предприятия. Поэтому развитие персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии жизненного цикла находится предприятие. Будь то этап становления, активного роста, захвата новых рынков или реструктуризации, потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции — одна из самых актуальных. Если рассматривать развитие персонала как важнейшую задачу системы управления персоналом организации, логичным будет применить к ней использование стратегического подхода, реализуемого в рамках формирования стратегии развития организации и стратегии управления персоналом. Это будет способствовать выбору и практическому применению более эффективных форм, методов и путей направленного роста организации и раскрытию потенциала её персонала. Грамотно спланированная и четко организованная работа по развитию персонала способствует достижению стратегических целей компании, повышению ее конкурентоспособности, а также готовности к проведению организационных изменений.

Для того чтобы правильно организовать работу с персоналом, необходимо начать с разработки стратегии управления персоналом, что является трудоемким процессом прежде всего по причине затрат, как временных, так и финансовых. В процессе ее разработке важную роль играет участие топ-менеджмента компании, как людей, обладающих стратегическим видением бизнеса, специалистов по управлению персоналом, как экспертов в этой области и линейных руководителей, как тех, кто находится с сотрудниками в постоянном непосредственном взаимодействии. Линейный руководитель это тот субъект системы развития персонала, который помогает определить потребности своих подчиненных и умет сопоставить их с целями компании. Практика показывает, что если компании постепенно осознают, что необходимо инвестировать в различные мероприятия по развитию

персонала, то сами сотрудники не всегда готовы тратить свое время и энергию на обучение. Иногда это связано с тем, что со стороны организации не соблюдаются все нужные этапы развития персонала, иногда с тем, что сотрудники не видят личной выгоды в таких мероприятиях. Поэтому актуальность выбранной для исследования темы заключается в необходимости сопоставления важности развития персонала для организации и важности развития для сотрудника с учетом индивидуальных особенностей.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение инструментов влияния линейного руководителя предприятия на развитие персонала.

Для достижения цели были поставлены следующие *задачи*:

1. Проанализировать основные элементы системы развития персонала;
2. Изучить процесс развития персонала в организации;
3. Рассмотреть инструменты влияния линейного руководителя на развитие персонала;
4. Изучить деятельность службы управления персоналом в ООО «СКА»;
5. Провести сравнительный анализ общего цикла развития персонала и практического опыта реализации данного цикла на предприятии «СКА»;
6. Разработать алгоритм действий для линейного руководителя предприятия в соответствии с этапами развития персонала организации;
7. Выявить основные проблемы в работе службы управления персоналом ООО «СКА» и предложить рекомендации по их решению.

Объект исследования – влияние линейного руководителя организации в процессе реализации цикла развития персонала. *Предмет исследования* – применение различных инструментов влияния линейного руководителя на развитие персонала организации в зависимости от особенностей сотрудников.

Выпускная квалификационная работа состоит из 2-х глав, введения, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе рассматривается система развития персонала, характеризуются ее основные элементы, определяется роль линейного руководителя в процессе развития персонала. Также объясняется логика цикла развития персонала, характеризуются его основные этапы, обосновывается применение различных методов обучения и развития персонала на каждом этапе. В заключительном параграфе первой главы предлагается рассмотреть различные инструменты влияния линейного руководителя на развитие персонала с применением критерия мотивации сотрудников. Во второй главе характеризуется деятельность компании «СКА», анализируется процесс развития в данной компании, выделяются основные проблемы и приводятся пути их разрешения.

Глава 1 Теоретические аспекты обучения и развития персонала

1.1 Характеристика основных элементов системы развития персонала

Развитие персонала является важным условием успешной деятельности любой организации. Это особенно справедливо на современном этапе, когда происходит ускорение изменений в сфере технологий и навыки сотрудников быстро устаревают. Надо сказать, что технологическая революция приносит в жизнь положительные моменты: с развитием технологий, и, в частности, сети Интернет люди имеют доступ к большому количеству информации, к обучающим онлайн-курсам и тренингам, к электронным базам данных и библиотекам. И теперь наличие только лишь классического университетского образования становится недостаточным, так как чтобы выдержать высокую конкуренцию на рынке труда, необходимо иметь дополнительные знания, умения и навыки. С другой стороны, представители бизнеса тоже понимают, что необходимо вкладывать значительные средства в развитие человеческого потенциала и удержание талантов.

Стоит отметить, что существуют различия между обучением и развитием персонала. Профессиональное обучение – более узкое понятие, означающее приобретение работником новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности¹. Развитие же – более широкая сфера, безусловно включающая в себя профессиональное обучение. Рассмотрим несколько определений понятия «развитие персонала».

Развитие персонала – это сочетание профессионального обучения с работой по личной эффективности работника.²

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации.³

Развитие персонала (HRD) - сфера управления человеческими ресурсами, которая конкретно занимается обучением и развитием сотрудников. Развитие людских ресурсов включает в себя обучение отдельного лица после его первого найма, предоставление возможностей для изучения новых навыков, распределения ресурсов, полезных для задач сотрудника, и любых других мероприятий в области развития⁴.

1 URL:<http://econbooks.ru/books/part/6573/> (Дата обращения: 12.10.2017) – Электронная библиотека экономической переводной литературы.

2 URL:<https://www.hr-director.ru/rubric/56929-razvitiye-personala/> (Дата обращения: 12.10.2017) – Журнал «Директор по персоналу».

3 URL:<http://www.sbsc.ru/business/> (Дата обращения: 07.10.2017) – сайт компании Smart Business Solutions

4 URL:<http://www.businessdictionary.com/> (Дата обращения: 15.10.2017) – Словарь бизнес-терминов.

Данные определения содержат в себе компоненту «обучение». Справедливо будет отметить, что развитие, в общем смысле, - это движение от низшего к высшему, а обучение, то есть приобретение новых профессиональных знаний и умений, тоже является качественным переходом к становлению профессионалом в своей области. Но важной чертой развития является то, что это не только приобретение профессиональных знаний и навыков, но и изменение способа мышления и поведения.

В процессе развития принимает участие не только сам сотрудник, но и HR-специалисты компании, и линейные менеджеры. Эффективность работы каждого сотрудника организации влияет на общую результативность компании, следовательно, основной целью подразделения по работе с персоналом является оказание содействия в решении задач, направленных на повышение эффективности деятельности каждого отдельного сотрудника и компании в целом. Разрабатывая в основном кадровую политику, служба персонала не может самостоятельно провести весь комплекс предусмотренных в ней действий. В связи с этим большая часть функций в области работы с персоналом передается руководителям других подразделений.

Организации состоят из подразделений, которые занимаются основным видом деятельности, то есть непосредственно производством товаров или оказанием услуг, а также из подразделений, которые являются обслуживающими для основных видов деятельности предприятия. Такие подразделения называются функциональными, так как выполняют какую-либо функцию, например, финансы, управление персоналом, кадровое администрирование, маркетинг и другое. Если представить себе организационную структуру, то очевидно, что за каждым ее звеном стоит руководитель, обладающий какими-либо полномочиями. Властные полномочия бывают нескольких типов (табл. 1).

Таблица 1 Типы властных полномочий

<i>Тип полномочий</i>	<i>Определение</i>
Линейные полномочия	Право облеченных всей полнотой властью менеджеров принимать управленческие решения и отдавать обязательные для исполнения распоряжения подчиненным по всему кругу вопросов их деятельности
Штабные полномочия	Право менеджеров готовить и предлагать руководству варианты, планы решения проблем и задач, стоящих перед фирмой
Функциональные полномочия	Специальные полномочия методического характера, дающие право отдавать обязательные для исполнения распоряжения в определенной функциональной сфере управления
Проектные полномочия	Временные полномочия по всестороннему руководству выполнением проекта

Источник: составлено по Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. англ. М.: Изд-во «Дело», 1997. – С. 229-234

Одним из основных субъектов процесса развития персонала является «линейный руководитель», поэтому, опираясь на Таблицу 1, можно вывести данное определение. Таким образом, *линейный руководитель* – лицо, наделенное правом принимать управленческие решения и отдавать обязательные для исполнения распоряжения подчиненным по всему

кругу вопросов их деятельности. Линейный руководитель отдает распоряжения по «линии», по властной вертикали, то есть от руководителя к подчиненным и далее к непосредственным исполнителям. В то время как функциональный менеджер имеет право отдавать распоряжения и принимать решения только в рамках своей функциональной деятельности; он может обязать линейного руководителя к определенным действиям, но в рамках своей сферы (например, финансы или HR). В сущности же, и функциональный, и проектный руководитель являются линейными, но только внутри своего подразделения или проекта.

Таким образом, можно разработать систему развития персонала организации с учетом различий между обучением и развитием и основными участниками. Рассмотрим систему развития персонала в организации, с учетом различий в определении понятий «обучение» и «развитие» (рис. 1).

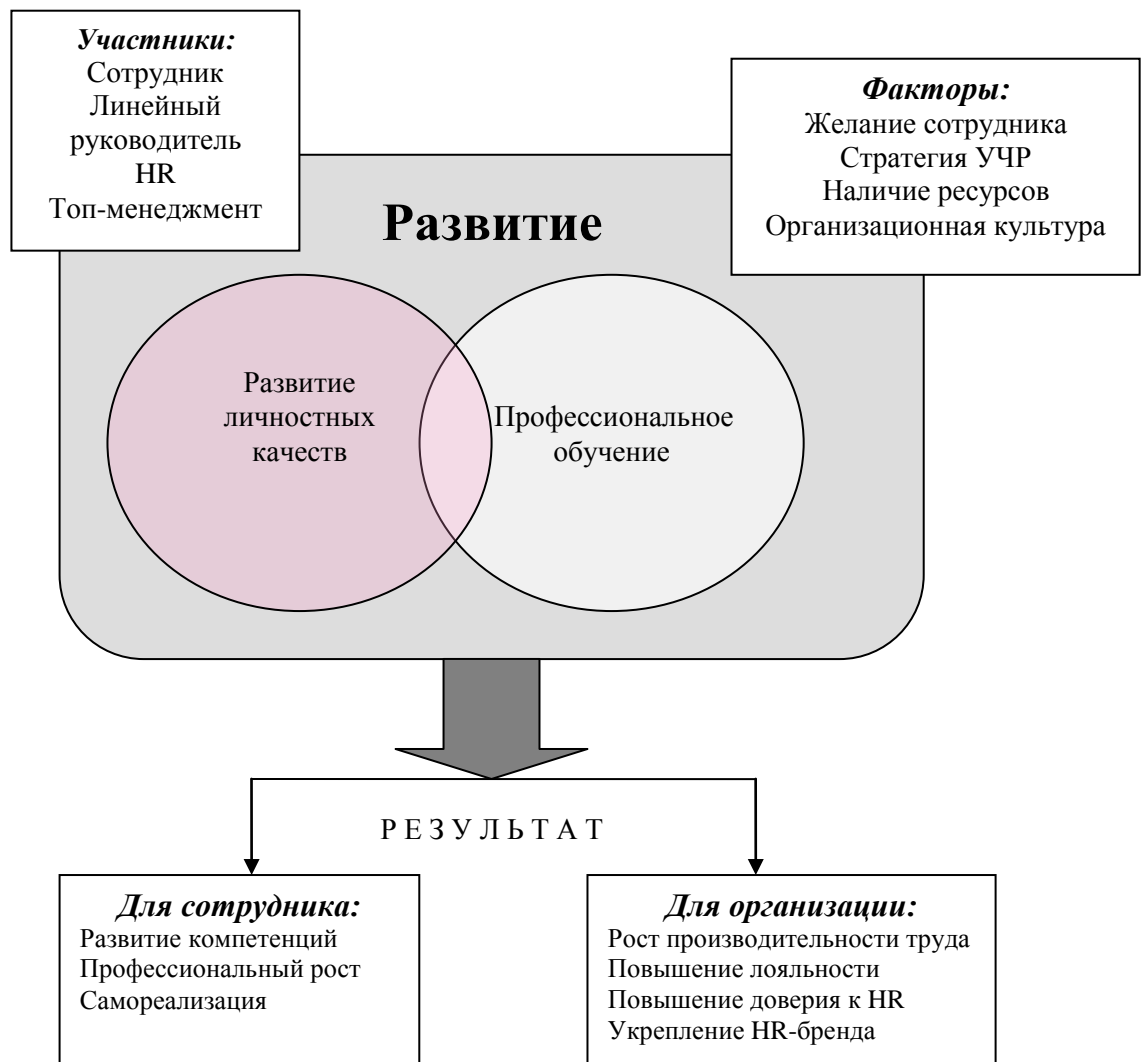


Рисунок 1 Система развития персонала

Источник: разработано автором

Таким образом, понятие развитие персонала включает в себя развитие личностных качеств и профессиональное обучение, то есть приобретение новых знаний, умений и навыков. В результате развивающих мероприятий растет производительность труда, сами

сотрудники благодаря обучению получают возможность для развития карьеры, также возрастает доверие к HR-подразделению, что в целом благоприятно сказывается на HR-бренде работодателя. Способствуют развитию сотрудников в первую очередь непосредственный руководитель и HR-менеджер, которые также связывают развитие сотрудника с целями самой организации. На развитие персонала влияет множество факторов. Во-первых, и это самое основное, желание самого сотрудника развивать свои профессиональные и личностные качества. Во-вторых, заинтересованность линейного руководителя в развитии своих подчиненных, владение инструментами развития, наличие необходимых для этого знаний. В-третьих, безусловно, большую роль в развитии персонала играет наличие стратегии управления персоналом, в которой обязательно должно быть включено такое направление как развитие и обучение персонала. Другими словами, сама организация в лице топ-менеджмента участвует в развитии своих сотрудников путем выработки общего направления развития компании.

В своей деятельности линейные руководители независимо от подразделения организации, в котором они работают, выполняют стандартные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Однако существуют также специфические функции управления (HR-функции), к которым, например, развитие и обучение персонала, оценка, адаптация, развитие корпоративной культуры, набор и отбор. Теоретически наблюдается строгое разделение между функциями линейного руководителя и HR-менеджера, но на практике получается, что функции связаны. То есть линейный руководитель частично осуществляет функции управления персоналом и наоборот. К примеру, менеджер отдела не может по собственной инициативе внедрять новую систему оплаты труда или премирования, но и менеджер по управлению персоналом вряд ли самостоятельно определит, кому из сотрудников данного отдела повысить заработную плату. Таким образом, обладая определенными полномочиями, специалисты службы управления персоналом выступают в качестве экспертов, помогая линейным руководителям в их деятельности. В связи с этим рассмотрим основные функции линейных руководителей, функции управления персоналом и их взаимосвязь (рис. 2).



Рисунок 2 Взаимосвязь функций линейного руководителя и HR-отдела

Источник: разработано автором

На рисунке 2 слева приведены основные области функционирования HR, справа – функции линейного руководителя, и посередине, в виде пересечения двух областей – те функции, которые реализует линейный руководитель в рамках конкретной области работы HR.

Процесс планирования персонала кратко можно представить в виде ответа на вопрос о количестве и качестве нужного нам персонала: устанавливается конкретная цель и задачи для ее осуществления. Например, при открытии нового филиала компании, целью будет набрать N количество сотрудников, обладающими определенными компетенциями и характеристиками. Точно так одной из основных функций линейного руководителя является постановка цели и задач для своего отдела. В рамках планирования персонала линейный руководитель ставить цель найти сотрудника, подходящего по определенным параметрам (формирование заявки на подбор) и на определенную должность в его отделе (составление профиля должности). Далее линейный руководитель участвует в проведении собеседований с кандидатами в процессе отбора, и именно он принимает управленческое решение о приеме сотрудника.

В организации одним из важнейших показателей эффективности является показатель производительности труда, за динамику которого отвечает линейный руководитель, так как работа его подчиненных находится в зоне его ответственности. Соответственно, в рамках программы адаптации новых сотрудников линейный руководитель может выступать в роли

наставника для того, чтобы быстрее обучить новичка работе, а значит, и способствовать увеличению его производительности труда.

Одной из наиболее необходимых функций линейного руководителя является делегирование полномочий. Этот процесс обязателен не только для того, чтобы руководитель концентрировал свое внимание на общем управлении, а также для его использования в качестве инструмента развития и обучения подчиненных. Линейный руководитель может передавать часть своих полномочий, чтобы развить у сотрудников какие-либо компетенции, указанные в плане индивидуального развития. Делегирование связано с еще одной функцией линейного руководителя – формирование команды и управление ей. В каждой команде или группе предполагается наличие неформального лидера и аутсайдеров, то есть людей, которые нивелируют работу всей группы. Основная задача руководителя в данном случае это подобрать правильный подход в работе с лидерами и аутсайдерами: использование инструментов материального и нематериального стимулирования и мотивации.

В основные функции линейного руководителя входит контроль исполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. По своей сути, контроль – это оценка результатов деятельности, сопоставление фактического результата с планируемым. Если HR-менеджер осуществляет скорее общую оценку сотрудников, используя различные методы оценки, то линейный руководитель на практике оценивает подчиненных ежедневно путем предоставления обратной связи по его работе.

Если учесть тот факт, что линейные менеджеры выполняют некоторые функции HR-отдела, то логичным будет вопрос о необходимости наличия такового в компании. Ведь с одной стороны, получается, что именно непосредственный руководитель может дать подробную и наиболее точную обратную связь о своем подразделении. Однако с другой стороны, руководители сталкиваются с проблемами ввиду нехватки специфических знаний, умений и навыков. Вероятно для небольших компаний или компаний, находящихся на стадии своего развития «детство» HR-отдел излишен, в дополнение к этому образование такого отдела является затратным. Но по мере роста и развития компании функция управления персоналом становится централизованной. Такие изменения могут приводить к некоторым внутриорганизационным проблемам и выливаться в конфликт между линейными руководителями и отделом управления персоналом⁵.

Во-первых, у менеджеров может возникать вопрос о целесообразности формирования такого отдела, так как часть функций они итак выполняют, соответственно нет

⁵ Балашова Е. HR-функции: мифы и реальность передачи полномочий / Е. Балашова // Управление персоналом. – 2009. №22. – 4 с.

необходимости тратить на это деньги. С этой проблемой связана еще одна проблема – сокращение HR-специалистов в период кризиса. Логика таких мероприятий понятна: в кризис нужно сосредоточить свое внимание на основных видах деятельности компании, а вспомогательные максимально сократить, чтобы уменьшить издержки.

Во-вторых, формирование централизованного HR-отдела предполагает не только выполнение каких-либо частных функций, а также разработку стратегии и политики управления персоналом, разработку или совершенствование программ вознаграждения, мотивации, оценки. Эти сложные задачи требуют времени и внимания со стороны линейных менеджеров, и в особенности топ-менеджеров. Безусловно, у руководителей появляется больше ответственности и больше работы, однако они могут посчитать, что им попросту мешают работать, отвлекая от основных обязанностей.

В-третьих, формирование HR-подразделения приводит к перекладыванию ответственности на специалистов по управлению персоналом. Идея заключается в том, что если имеется отдел по управлению персоналом, то именно он и должен заниматься всеми проблемами и вопросами, связанными с персоналом, а линейные менеджеры как бы снимают с себя ответственности за выполнение этих функций.⁶

Безусловно, наиболее продуктивной формой взаимодействия HR-специалистов и линейных менеджеров является сотрудничество. Для того чтобы это было достигнуто, необходимо начать сотрудничество еще на этапе разработки стратегии управления персоналом, чтобы каждый понимал значение своей роли и то, какие функции являются для него основными, а какие дополнительными. В свою очередь, появляется новая тенденция в HR-сфере – появление так называемых HR-adviser, советников по персоналу, которые курируют то или иное подразделение компании и плотно взаимодействуют с его руководителем. В общем смысле они выполняют функцию советника, то есть транслируют ценности компании, координируют действия руководителя, направляя их в русло общей стратегии HRM. Таким образом, с одной стороны, для специалиста по управлению персоналом открываются новые возможности развития карьеры, с другой стороны, линейный руководитель тоже получает некоторые новые знания и навыки, развивая свои компетенции в области управления персоналом.

В связи с тем, что многие HR-функции интегрированы в деятельность линейных руководителей, можно выделить три уровня развития персонала: организационный, групповой (или командный) и индивидуальный. И далее необходимо проанализировать каким образом основные субъекты развития персоналом принимают участие на каждом их

⁶ Джой-Меттьюз Дж., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. – 183-189 с.

этих уровней.⁷ Для наибольшей наглядности можно представить эти уровни в виде пирамиды (рис. 3):



Рисунок 3 Уровни развития персонала

Источник: составлено по Хильб М., Интегрированный менеджмент персонала. М.: Дело и сервис, 2006 – С. 132-140.

Такое представление в виде пирамиды позволяет визуализировать информацию о том, что самым массивным и основным уровнем развития персонала является индивидуальный уровень, на нем держаться все остальные. Развитие компетенций каждого отдельного сотрудника, получение им знаний и навыков повышает эффективность работы, как сотрудника, так и организации в целом. Далее располагается групповой уровень развития, в котором активную роль играет линейный руководитель: он осуществляет формирование команды, развитие, работает с лидерами и аутсайдерами группы, занимается разрешением конфликтов, а также работает над сплочением команды. Вершину пирамиды замыкает организационный уровень, на котором осуществляется разработка общей стратегии развития, так как для начала необходимо определить общую цель и задачи компании. Далее, проанализировав качество и количество человеческих ресурсов, разрабатывается стратегия развития управления персоналом, которая будут согласовываться с общей стратегией компании. Также на организационном уровне разрабатываются программа обучения, система оценки, мотивации и другие процессы и процедуры.

Важным остается вопрос о том, какую роль играют линейные руководители и сотрудники HR-подразделения на каждом из уровней развития персонала. С одной стороны,

⁷ Хильб М., Интегрированный менеджмент персонала. М.: Дело и сервис, 2006 – 256 с.

можно предположить, что, например, линейные руководители участвуют в развитии только своих подчиненных, то есть на групповом уровне. А свою очередь, HR-специалист координирует развитие персонала в общем плане, работая на организационном уровне. Это означает, что индивидуальный уровень развития не координируется никем, кроме самого сотрудника. Однако, очевидно, что на практическом опыте все три уровня взаимосвязаны и руководители основных и функциональных подразделений компании работают сообща. Для более ясного представления о разделении зон ответственности можно представить аналогичный рисунок, используя цветовые обозначения (рис. 4).

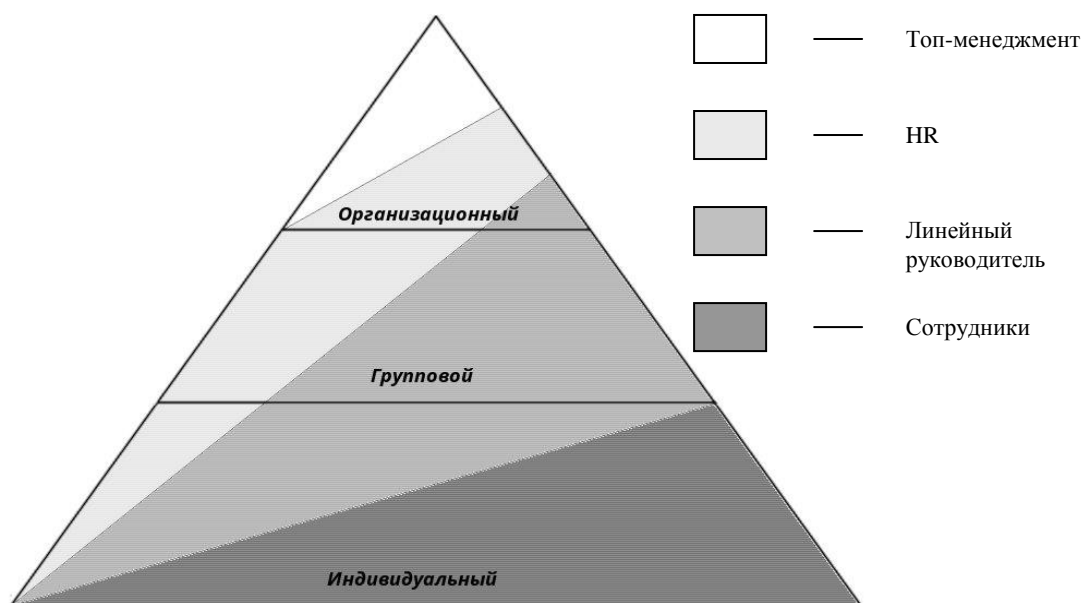


Рисунок 4 Участие субъектов развития персонала на разных уровнях

Источник: разработано автором

На данном рисунке продемонстрированы доли участия основных субъектов организации в процессе развития персонала: топ-менеджеры, специалисты по управлению персоналом, линейные руководители и сотрудники. На организационном уровне, где разрабатываются кадровая стратегия и кадровая политика необходимо активное участие топ-менеджмента и HR-подразделения компании. Также здесь необходима помощь линейных руководителей подразделений, для того чтобы более корректно сформулировать потребности каждого подразделения. Активную роль в процессе развития персонала играет линейный руководитель на групповом и индивидуальном уровнях. Руководитель является, по крайней мере, формальным лидером своей группы и имеет полномочия, к примеру, осуществлять продвижение своих подчиненных по карьерной лестнице. Лучшим вариантом является тот случай, когда линейный руководитель сочетает в себе формального и неформального лидера. Тогда руководитель вкупе с административными инструментами имеет возможность влиять на подчиненных и побуждать их к действию, используя свои лидерские качества. Деятельность HR-специалиста актуальна на всех трех уровнях, в том числе на

индивидуальном, где осуществляется взаимодействие HR-менеджера, линейного руководителя и сотрудников. HR-менеджер на данном уровне выступает в роли советника или консультанта, осуществляет общее руководство, линейный руководитель – выступает в роли наставника, сотрудник – несет ответственность за реализацию собственного плана развития.

Таким образом, невозможно однозначно и точно определить зону ответственности HR-подразделения и линейного руководителя, особенно в реализации процесса развития персонала компании. Так как данный процесс является сложным и емким и предполагает вовлеченность каждого из его участников. Каждый из субъектов в различных ситуациях может быть консультантом для другого, и в свою очередь сотрудник должен не только иметь наставника в лице своего линейного руководителя, но и получать необходимую поддержку от HR-менеджера компании.

1.2 Логика процесса развития персонала организации

Для того чтобы разобраться в разнообразии существующих инструментов развития персонала необходимо выделить этапы развития персонала организации. Когда организация осуществляет какие-либо мероприятия, направленные на развитие своих сотрудников, то всегда этому предшествует некая причина. Поэтому для начала необходимо оценить сотрудника, чтобы разобраться, с какими конкретно направлениями работать дальше. Далее, так как процесс развития персонала предполагает обоюдные действия, необходимо дать сотруднику обратную связь по результатам оценочных мероприятий. Грамотная обратная связь помогает сотруднику увидеть свои зоны развития и побуждает к совместному сотрудничеству. Тогда как была произведена оценка сотрудника и дана обратная связь по ней, нужно приступить к формулированию целей развития и определению нужных направлений. На этом этапе сотрудник активно участвует, сам формулирует для себя цель, а наставник по развитию (это может быть и HR-менеджер, и непосредственный руководитель) осуществляет общее руководство, корректирует цель, предлагает направления развития, учитывая оценку, произведенную на начальном этапе. Далее можно приступить к составлению плана развития, в котором будут прописаны цель, задачи, предстоящие мероприятия по развитию сотрудника, участники, сроки проведения и результат. И завершающим этапом будет непосредственно реализация плана развития. Здесь также важно понимать, что реализует план именно сотрудник, а его руководитель только направляет и сопровождает. После того, как все необходимые мероприятия были реализованы, нужно снова осуществить функцию контроля. Необходимо оценить сотрудника и сопоставить полученные результаты с первоначальными. Если рассматривать этот этап на организационном уровне, то в оценку может входить также оценка эффективности не только

сотрудников, но и всей программы развития. Таким образом, получается некий цикл развития персонала, который предполагает непрерывное функционирование. Если предположить, что на каком-либо этапе произойдет остановка и не будет перехода на следующий этап, то работа, которая была проделана ранее, обесценивается.

Для наглядности можно представить цикл развития персонала в виде следующего рисунка (рис. 5):

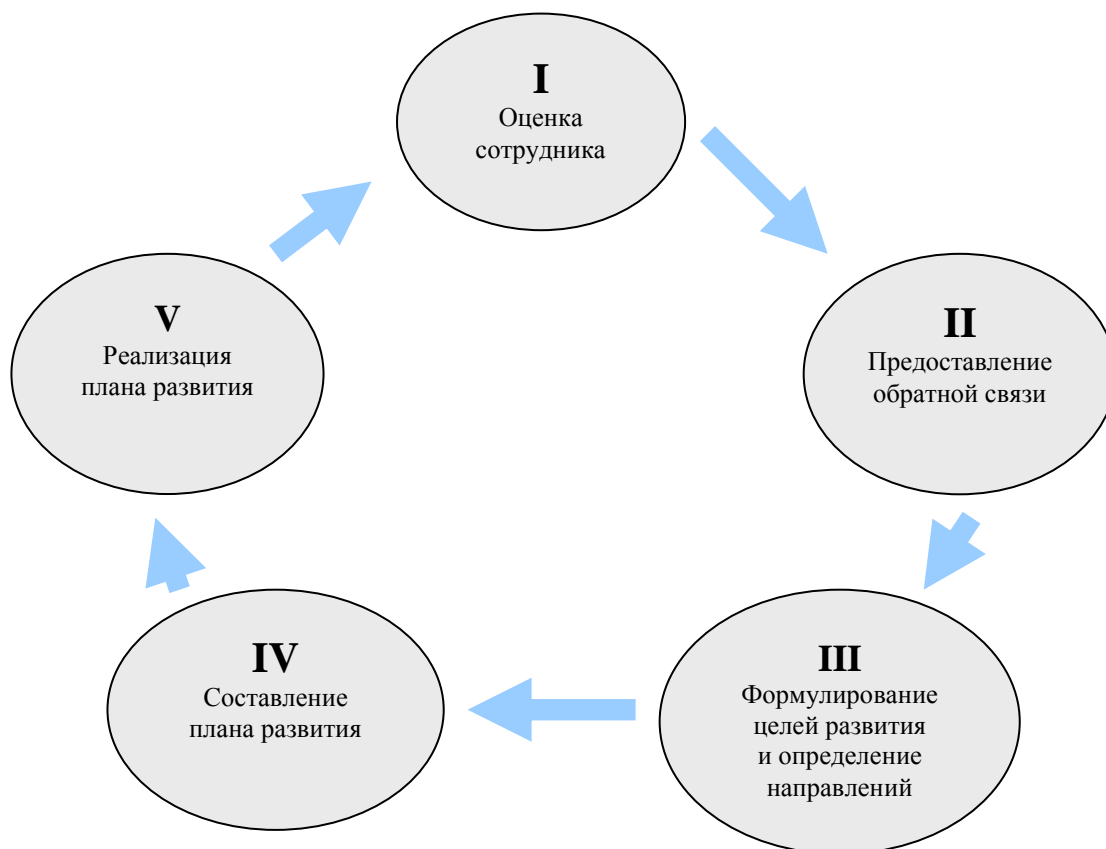


Рисунок 5 Цикл развития персонала в организации

Источник: разработано автором

Рассмотрим инструменты, которые можно применять на каждом из этапов. На этапе оценки персонала применяется, вероятно, один из самых сложных методов взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.⁸ Такой метод оценки персонала называется центром оценки (assessment centre). Центр оценки - один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании. В центре оценки могут быть использованы такие инструменты как: групповое обсуждение, ролевая

⁸ Мыльникова Е., Нагибина Н., Волк Е. Ассесмент-центр как основной инструмент оценки персонала в современной организации / Е. Мыльникова, Н. Нагибина, Е. Волк // Экономика и предпринимательство. - 2016. №2-2. - С. 642-646.

игра, аналитический кейс, презентация, профессиональный тест, интервью по компетенциям. Центры оценки имеют ряд преимуществ⁹:

- Одна компетенция измеряется несколькими методами, что позволяет более точно определить уровень выраженности той или иной компетенции;
- В оценке принимают участие множество экспертов для повышения объективности оценки;
- Единая шкала оценивания для каждого участника;
- Основной фокус на поведение сотрудников в процессе выполнения заданий, поэтому есть возможность выявить лидеров или сформировать команду в будущем.

С другой стороны, ассессмент-центры являются достаточно дорогим методом оценки, что приводит к их недоступности для большинства компаний. Поэтому чаще всего такой метод применим к топ-менеджменту, причем как в индивидуальном порядке, так и в групповом. Основными требованиями к проведению оценки персонала методом ассессмент-центра являются: измерение одной и той же компетенции минимум двумя различными способами, при этом второй раз кандидата оценивает другой эксперт; эксперты не выставляют по результатам оценки среднее арифметическое значение, а договариваются об итоговой оценке.

Следующий метод оценки персонала – ***интервью по компетенциям*** – структурированная беседа, направленная на подробный анализ реального поведения человека в различных рабочих ситуациях с целью определения уровня развития его профессиональных компетенций.¹⁰ Базовой идеей в интервью по компетенциям является идея о том, что поведение сотрудника в прошлом определяет его поведение в будущем. В целом, ***компетенция*** — это личная способность специалиста решать определенный класс профессиональных задач.¹¹ Таким образом, интервью по компетенциям позволяет выявить, способен ли сотрудник решать рабочие задачи на практике. Во время проведения самого интервью используются разные методики, но все они похожи между собой и предполагают ответ сотрудника на следующие вопросы:

Описать какую-либо ситуацию и/или рабочую задачу;

Какие действия в этой ситуации предпринял сотрудник?

Какой получился результат?

⁹ Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. – 143 С.

¹⁰ URL: <http://www.sbcs.ru/business/> (Дата обращения: 07.10.2017) – сайт компании Smart Business Solutions

¹¹ URL: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/> (Дата обращения 18.10.2017) – Информационный портал о развитии и обучении персонала.

Предварительно формируется модель компетенций, в которой формулируется перечень оцениваемых компетенций (оптимально 5-7 штук), обязательно расшифровывается, что подразумевает та или иная компетенция, для каждой компетенции прописываются индикаторы поведения и еще может быть обозначен уровень выраженности компетенции. Модель компетенций должна соответствовать целям компании, формулировки компетенций должны быть просты и понятны.

Еще один метод оценки персонала – оценка по ключевым показателям эффективности (KPI – Key Performance Indicators). KPI - это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что KPI — это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.¹² Обычно разрабатывают 5-7 показателей для каждой должности в компании. В конце какого-либо отчетного периода сотрудника оценивают по этим показателям и сравнивают с установленными значениями. Такой инструмент оценки чаще используют для мотивации персонала, при формировании системы вознаграждения или для принятия управленческих решений, но в области развития такой способ также применим. Он позволяет вывести компетенции, которые необходимо развить, чтобы улучшить показатели.

На втором этапе используется метод *обратной связи «360 градусов» (ОС)*. Стоит отметить, что ОС не является оценкой, так как здесь нет единой шкалы оценивания и очень высок уровень субъективизма, это скорее сбор и анализ мнений окружения сотрудника.¹³ Однако этот метод можно использовать и на этапе оценки в качестве вспомогательного инструмента. ОС 360° предполагает, что по сотруднику дается обратная связь от его руководителя, коллег, подчиненных и клиентов. При выборе респондентов важно соблюдать правила: во-первых, это контакт с сотрудником не реже 1 раза в неделю, во-вторых, сотрудничество на протяжении минимум полугода. Процедура осуществления ОС такова, что выбирается по 2-4 человека из каждого сектора (коллеги, подчиненные, клиенты) и непосредственный руководитель и каждому респонденту предлагается заполнить опросный лист по сотруднику. Далее проводится необходимый анализ полученной информации и устанавливается сессия обратной связи с сотрудником, которая длится около 2-ух часов. Таким образом, сотрудник с помощью HR-специалиста выявляет свои зоны роста.

После предоставления обратной связи сотруднику необходимо сформулировать цель развития и определить направления. Одним из наиболее актуальных сегодня инструментов является коучинг. *Коучинг* - это профессиональное партнёрство с клиентом,

¹² URL: http://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi/ (Дата обращения: 22.11.2017) – Сайт ГК «Современные технологии управления»

¹³ Онучин, А. Особенности и возможности метода «Обратная связь 360 градусов» / А. Онучин // HRTIMES. – 2015. № 28. – С 5.

ориентированное на творческое создание и реализацию особых, значимых для его жизни изменений в личной и/или профессиональной сфере.¹⁴ Коучинг позволяет формулировать цели и находить нужные решения проблем, при этом, не давая советов или рекомендаций сотруднику. Предполагается, что человек знает, что именно ему нужно сделать для достижения цели, но может не видеть этого, поэтому коуч помогает найти сотруднику эти решения, посредством правильного задавания вопросов. Коучинг основывается на том, что все намерения людей позитивны, как минимум для себя и предполагает полное отсутствие критики или осуждения со стороны коуча. Существует четыре основных вопроса в коучинге¹⁵:

Чего вы хотите?

Как можно этого достичь?

Как можно углубить свою приверженность?

Как вы узнаете, что достигли желаемого результата?

Результатом работы сотрудника с коучем может быть четко поставленная цель, которая соответствует внутренним ценностям и желаниям сотрудника и разработанный план действий для достижения этой цели.

Другой подход – проведение карьерного интервью, которое представляет собой структурированную беседу с сотрудником, с целью выявления направлений развития. В рамках карьерного интервью учитывается прошлый профессиональный опыт, имеющиеся знания, умения и навыки, карьерные планы и устремления сотрудника, а также обратная связь по результатам оценки. Все это способствует выявлению основных приоритетов в развитии. В рамках карьерного интервью также может быть использован коучинговый подход. Одним из инструментов карьерного интервью является модель GROW (рост), в которой предполагается формулирование цели, осознание реальности, выявление больеров и возможностей и формулирование следующих шагов на пути к цели. Рассмотрим данную модель на рисунке ниже (рис. 6):

¹⁴ URL: <https://erickson.ru/coaching/> (Дата обращения: 16.10.2017) – Сайт Международного Эриксоновского университета коучинга

¹⁵ Атkinson, М., Чойс, Р. Т. Наука и искусство коучинга: Пошаговая система коучинга. Киев.: Companion Group, 2010. – 235 с.



Рисунок 6 Модель GROW

Источник: составлено по URL:<http://www.hr-portal.ru/> (Дата обращения: 05.10.2017) – Портал HR-сообщества

Результатом карьерного интервью будет сформулированные сотрудником цели и пути развития, причем здесь появляется некоторая ответственность за собственное развитие, так как сотрудник самостоятельно определил цель и расставил приоритеты, они не являются навязанными со стороны. В то же время формируется доверие сотрудника к HR-департаменту и организации в целом.

На четвертом этапе цикла развития персонала составляется план развития. **Индивидуальный план развития (ИПР)** - это перечень мероприятий, направленных на повышение эффективности работы сотрудника и его профессиональный рост¹⁶. ИПР составляет сам сотрудник, HR-специалист и линейный руководитель координируют и поддерживают. Для них важно не забывать учитывать цели организации и соотносить их с целями развития сотрудника, поэтому участие в создании ИПР сотрудника необходимо. К тому же составление индивидуального плана развития является элементом нематериальной мотивации, так как дает работнику ощущение того, что организация заинтересована в повышении качества своих работников, что в перспективе повышает лояльность сотрудника к организации. Можно представить ИПР следующим образом (табл. 2):

Таблица 2 Пример оформления ИПР сотрудника

Цель развития	(использовать правила формулирования целей)				
Компетенция (название и расшифровка)	Метод или инструмент развития	Конкретные действия	Срок выполнения	Ожидаемый результат	Контролирующее лицо
Компетенция 1	Метод 1 Метод 2 Метод 3 ...	Составить Использовать Прочитать ...	Дата	Получено знание о... Развит навык...	HR/Линейный руководитель

Источник: разработано автором

Таким образом, можно составить ИПР на основе той цели и тех направлений (здесь они выражены в компетенциях), которые были сформулированы сотрудником на третьем этапе цикла развития. Формулировка цели должна соответствовать критериям постановки

¹⁶ URL:<http://www.hr-portal.ru/> (Дата обращения: 05.10.2017) – Портал HR-сообщества

целей, например, SMART. Для каждой компетенции выбирается один и более инструментов развития, затем более конкретно описываются необходимые действия, определяется срок и результат. Также можно обозначить контролирующее лицо, им может быть HR-менеджер или линейный руководитель.

Последний этап – это реализация плана развития. Под реализацией плана развития понимается воплощение в жизнь намеченных в плане мероприятий по развитию сотрудника. На данном этапе могут применяться различные инструменты развития, методы и формы обучения. Рассмотрим некоторые из них:

- Лекции, семинары, тренинг
- Ротация
- Наставничество, менторинг, коучинг
- Дистанционное обучение
- Геймификация

К наиболее пассивной форме обучения сотрудников можно отнести лекции, так как они предполагают, что сотрудник получает новые теоретические знания, но не закрепляет их на практике. В целом, полученная в ходе прослушивания лекционного материала информация может помочь сотруднику лучше выполнять свою работу в будущем, но эффект будет невелик. Поэтому часто в дополнение к лекциям предполагается участие в семинарах, где происходит более активное взаимодействие сотрудников посредством выполнения кейсов, участия в деловых играх или групповых обсуждениях. Еще одна близкая к семинарам форма обучения и развития персонала – это тренинг. Тренинг также предполагает активное участие сотрудников, но его отличие от семинара в частности в том, что тренинг – это некие упражнения для развития и совершенствования какого-либо навыка, умения.¹⁷ В то время как семинар часто предполагает предварительную подготовку.

Другим форматом обучения и развития персонала является дистанционное обучение (ДО), - это такая форма обучения, при которой большая часть или все взаимодействие преподавателей и студентов происходит при помощи информационных технологий в силу территориальной разобщенности. Набор инструментов при данном виде обучения очень велик: это могут быть различные форумы, группы в социальных сетях, интернет-платформы, вебинары, корпоративные электронные библиотеки. К очевидным плюсам обучения в таком формате можно отнести невысокую стоимость использования инструментов ДО, снижение временных затрат в процессе развития, обеспечение постоянного и непрерывного обучения. Однако с другой стороны в применении данного подхода отсутствует персонификация, то есть обучение для всех одинаково без учета индивидуальных потребностей.

¹⁷ Сидоренко, Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. СПб.: Речь, Сидоренко и Ко, 2007. – 336 с.

К более активным формам обучения и развития персонала является ротация. Ротация сотрудников – это перевод или перемещение персонала компании с одной должности на другую в рамках одной организации, подразделения или отдела по причине производственной необходимости.¹⁸ Такой метод может подойти в том случае, если необходимо убедиться насколько сотрудник готов выполнять обязанности в новой должности. Также данный инструмент актуален в работе с сотрудниками, находящимися на стадии профессионального выгорания: новая должность позволяет получить новые навыки актуализировать имеющиеся знания. К основным минусам ротации можно отнести резкую смену вида деятельности, которая может привести к финансовым потерям для компании, нарушение слаженности работы коллектива.¹⁹

Другим широко известным методом обучения и развития персонала является геймификация (игрофикация). Гейб Зикерманн определяет геймификацию как «процесс реализации игровых стратегий в бизнесе»²⁰, что в частности означает применение каких-либо наработок из игровой индустрии для вовлечения и удержания пользователей (например, персонала или клиентов компании). Одними из преимуществ данного подхода являются мгновенность обратной связи: за новый пройденный «уровень» полагается «приз» или наоборот, а также то, что геймификация учитывает особенности изменения мышления у людей. Часто внедрение геймификации может быть очень затратным для организации и приводить к нездоровой конкуренции и конфликтам среди сотрудников.

Далее рассмотрим три инструмента развития персонала, которые на первый взгляд могут показаться одинаковыми – коучинг, менторинг и наставничество. Такой инструмент развития как коучинг уже упоминался ранее на этапе формулирования целей и направлений развития в цикле HRD. Коучинг является довольно универсальным инструментом развития, поскольку предполагает, что человек уже знает ответы на поставленные им самим вопросы касательно любой сферы жизни, и также важно вновь отметить, что коучинг не дает советов или готовых решений. Рассмотрим понятия менторинг и наставничество.

Менторинг – это один из методов обучения и развития персонала, при котором более опытный сотрудник (ментор) делится имеющимися знаниями со своими протеже на протяжении определенного времени.²¹

Наставничество - способ передачи навыков и знаний новичку от более опытного сотрудника компании.²²

¹⁸URL: <https://www.e-executive.ru/> (Дата обращения: 22.10.2017) – Деловая социальная сеть, сообщество топ-менеджеров

¹⁹Розин, М. Развитие персонала: что идет на смену классическому тренингу? / М. Розин // HRTIMES. – 2013. № 24. – С. 3-4.

²⁰Зикерманн Г., Линдер Д. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.

²¹URL: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/> (Дата обращения 18.10.2017) – Информационный портал о развитии и обучении персонала

²²URL: <https://www.gd.ru/articles/8030-nastavnichestvo/> (Дата обращения: 01.11.2017) – Журнал «Генеральный директор»

Из определений видно, что оба метода очень схожи, однако менторинг подразумевает скорее передачу знаний или опыта сотруднику, а наставничество – это передача навыка. В сущности, к ментору можно прийти за советом в трудной рабочей ситуации, он не научит «как решать проблему», а скорее расскажет о том, каким образом он поступал в схожих ситуациях и даст совет. В свою очередь, наставник – человек, который сядет рядом с сотрудником и в точности продемонстрирует, каким образом выполнять работу. В целом, все три этих инструмента не являются достаточно самостоятельными, в дополнение к ним нужны другие методы обучения и развития.

Таким образом, можно сформировать получившийся анализ различных инструментов и методов развития персонала в общую таблицу (табл. 3):

Таблица 3 Анализ методов и инструментов на каждом этапе цикла HRD

<i>Номер этапа</i>	<i>Название этапа</i>	<i>Методы и инструменты</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки (особенности)</i>
I	Оценка персонала	Ассесмент-центр	Более объективная оценка: одну компетенцию оценивает минимум два наблюдателя с использованием нескольких инструментов	Дорогостоящий способ; Сложность получения итоговой оценки
		Интервью по компетенциям	Работа с конкретными примерами, что позволяет определить поведение	Оцениваемый может «приукрасить реальность»
		Оценка по KPI	Видны изменения в работе сотрудника за период в количественном выражении	Не всегда можно выявить какие именно компетенции нужно развивать
II	Предоставление обратной связи	Обратная связь 360°	Простота в использовании метода; Комплексность (оценивает все окружение)	Высокий уровень субъективизма; Страх сотрудников высказывать волнующие их проблемы
III	Формулирование целей и направлений развития	Коучинг и карьерное интервью (КИ)	Сотрудник самостоятельно формулирует цели и находит пути их достижения, что повышает осознанность процесса развития	Работа коуча является дорогостоящей; В процессе КИ нужно сопоставлять цели развития сотрудника с целями организации
IV	Составление плана развития	ИПР	Сотрудник имеет наглядную последовательность действий и установленные сроки, что повышает ответственность за собственное развитие	Необходимо наличие куратора или ответственного за выполнение плана

Продолжение таблицы

V	Реализация плана развития	Лекции, семинары, тренинги	Простые и понятные в реализации методы обучения; Получение актуальных теоретических знаний; Живое взаимодействие в команде; Тренировка навыков; Не является затратным	Невысокая вероятность применения сотрудником полученных знаний на практике; Перекалывание ответственности за собственное развитие на лектора/тренера
		Дистанционное обучение	Удобство в использовании; Подходит для крупных компаний с большим штатом; Постоянное и непрерывное обучение	Массовое обучение, нет индивидуального подхода
		Геймификация	Мгновенность получения обратной связи; Приспособленность к новому (клиповому) мышлению	Затраты на разработку игры для организации очень велики; Порождает нездоровую конкуренцию между сотрудниками; Рост конфликтов
		Ротация	Позволяет сотруднику по-другому посмотреть на работу коллег; Актуально при работе с профессиональным выгоранием	Возможны финансовые потери для компании из-за неопытности новичка; Проблемы в коллективе в случае ротации лидера команды или связующего звена
		Коучинг, менторинг, наставничество	Сотрудник осознанно и ответственно подходит к процессу развития; Возможность получить уникальный опыт старших коллег; Возможность быстро натренировать навык и «вникнуть» в работу	Не является комплексным методом, а лишь вспомогательным

Источник: разработано автором

В целом, из таблицы видно, что каждый инструмент или метод развития персонала имеет свои особенности, и некоторые из них могут быть использованы вместе. Так, например, можно использовать сочетание различных инструментов на этапе реализации плана индивидуального развития: лекции и семинары могут иметь электронный формат и быть частью дистанционного обучения, а элементы игровой стратегии будут актуальны в рамках проведения тренингов. Инструмент коучинга можно использовать на каждом из этапов, однако необходимо помнить, что он не всегда может использоваться самостоятельно, особенно в процессе обучения. Также важно отметить, что использование ОС 360° в целях оценки персонала допустимо, при условии соблюдения всех особенностей процедуры. Получить валидные результаты в рамках такой оценки персонала можно, когда сотрудники ощущают свою защищенность от негативных последствий и анонимность. Так как процесс

развития персонала является цикличным, то есть после реализации плана развития вновь идет процесс оценки персонала, то эта оценка может быть уже контрольной: сопоставление полученного результата с ожидаемым. В реализации контроля будет полезно оценить сотрудников по ключевым показателям эффективности. Результаты оценки по КРІ демонстрируют изменения сотрудников в количественном выражении.

Предложенный цикл развития персонала в организации не учитывает тот факт, что каждый сотрудник в организации это отдельная личность, со своими потребностями, обладающей различной мотивацией к их удовлетворению. Это означает, что воздействовать и побуждать персонал к обучению и развитию необходимо различными путями. Поэтому в следующем параграфе рассматривается разработанный автором алгоритм применения инструментов влияния на развитие персонала с учетом типов трудовой мотивации по В. И. Герчикову. Другим моментом, на который стоит обратить внимание в контексте данного цикла развития персонала, является работа с кадровым резервом. Процедура отбора сотрудников в кадровый резерв, активная работа с резервистами – это то, что может быть отнесено к методам развития наряду с другими.

Таким образом, выбор инструментов развития персонала всегда остается за организацией и зависит от ее потребностей и ресурсных возможностей. Поэтому в общей стратегии управления персоналом должны быть прописана основная цель, ради которой реализуется план развития персонала, и для достижения этой цели будет осуществляться подбор инструментов и методов.

1.3 Влияние линейного руководителя на развитие персонала

В современном контексте в большинстве предприятий существуют службы управления персоналом, которые могут быть представлены специалистом по управлению персоналом в единственном числе, небольшим отделом или крупным многофункциональным и разветвленным департаментом по управлению персоналом. В сферу деятельности менеджера по персоналу, как было ранее выявлено, входит обучение и развитие персонала. Специалист по управлению персоналом может организовать обучение, выбрать наиболее подходящие формы и методы обучения персонала компании или провести обучение самостоятельно. В таких условиях при внешнем рассмотрении роль линейных руководителей в развитии своих подчиненных кажется незначительной и второстепенной. Однако только непосредственный руководитель, который находится в постоянном взаимодействии с подчиненными, может наиболее точно выявить существующие потребности в обучении, раскрыть и помочь развить в сотрудниках тот потенциал, который существует.

В данной ситуации руководитель должен обладать неким стратегическим видением, для того чтобы уметь сопоставить потребности организации и потребности роста своих

подчиненных таким образом, чтобы это сопоставление было максимально полезным для компании. В целом, линейный руководитель должен обладать лидерскими качествами: уметь вести за собой людей, чувствовать каждого сотрудника, быть влиятельным не при помощи административных методов, а при помощи своей харизмы и личности в целом. Получается, для того чтобы линейный руководитель мог оказывать влияние на развитие своих сотрудников, он должен уметь определять их потребности. Очевидно, что потребности тесно связаны с мотивацией людей, поскольку потребность – это состояние нужды в чем-либо, без чего человек испытывает дискомфорт, а мотивация – это внутреннее желание, побуждение к чему-либо. Когда индивид испытывает дискомфорт ввиду отсутствия чего-либо в своей жизнедеятельности, у него включаются механизмы мотивации с целью удовлетворения потребностей.

Существует множество теорий мотивации, однако в рамках организации интересно рассмотреть такую теорию, которая является наиболее устойчивой и стабильной с течением времени. К таким теориям относится теория мотивации В. И. Герчикова. Согласно его теории можно выделить пять базовых типа мотивации:²³

1. *Инструментальный тип.* Для сотрудников, принадлежащих к данному типу мотивации, содержание самой работы, график работы, ее место расположение и другие факторы не являются важными, они рассматривают работу только с точки зрения заработка. Такие сотрудники готовы выполнять какую-либо дополнительную работу в том случае, если они получают за нее материальное вознаграждение.
2. *Профессиональный тип.* Сотрудники профессионального типа ориентированы на содержание работы, на интересные для них задачи и проекты. На таких сотрудников практически невозможно воздействовать административными методами: руководитель для них – номинальное лицо. Также применение внешних материальных стимулов крайне редко имеет какой-либо эффект по отношению к ним. Такие люди скорее ценят возможность проявить себя в своей профессиональной деятельности – решить сложные рабочие задачи и показать свои экспертные знания.
3. *Патриотический тип.* Для людей патриотического типа характерно желание получить общественное признание в своей организации, важно быть причастным к какому-либо большому делу в компании. Такие люди готовы взять на себя лишнюю ответственность ради достижения общей цели. Часто им важна именно сама организация, в которой они работают, и в меньшей степени – задачи и

²³ Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2, с. 53-62

заработок. Сотрудники патристического типа испытывают большую гордость за причастность к конкретной компании.

4. *Хозяйский тип.* Хозяйский тип мотивации выражается, прежде всего, в добровольном желании взять на себя полную ответственность за выполнение задачи. Сотрудники данного типа больше всего стремятся обладать властью в компании. Они автономны в своей деятельности и не готовы терпеть ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Такие сотрудники, вероятно, максимально эффективны в плане соотношения затрат и результата, однако ими практически невозможно управлять.
5. *Избегательный тип.* Основной посыл сотрудников с избегательным типом мотивации – «главное, чтобы не наказали». Такие сотрудники обладают очень низкой мотивацией к работе в целом и, как правило, их квалификация невысока. Их основная цель – минимизировать свои усилия. Они будут выполнять четко лишь свои функции, никогда не будут проявлять инициативу и брать на себя дополнительную ответственность. Такой тип сотрудников невысоко ценится в организации, но с другой стороны, ценность таких работников заключается в том, что им можно поручить работу, на которую никакой другой тип с более сильной мотивацией не согласится. К такому типу применимы любые административные методы.

Как уже отмечалось ранее, все представленные типы мотивации являются устойчивыми на протяжении всей трудовой жизни. Другими словами, не представляется возможным быстрый и резкий переход, например, из профессионального типа в избегательный. Но также нужно отметить, что в практической жизни не встречаются сотрудники, являющиеся носителями исключительно одного типа, но есть некий доминантный тип мотивации, который будет наиболее ярко проявляться в рабочей среде.

Таким образом, получается некая классификация работников по типам мотивации, что может послужить критерием для дальнейшего исследования. То есть при взаимодействии с персоналом линейный руководитель может учитывать, в частности, эти типы. Для каждого из них характерен свой инструмент влияния линейного руководителя на развитие персонала. Для начала рассмотрим эти инструменты влияния линейного руководителя на развитие персонала.

- *Расстановка акцентов.* Этот инструмент влияния подразумевает обращение внимания, оценки и контроля на определенные объекты, предметы, ситуации. Таким образом, руководитель может поощрять то поведение сотрудников, которое он считает важными. В данном контексте – тягу сотрудников к знаниям, к обучению. В данном методе

применим такой способ воздействия как публичная похвала за подобающее поведение. Получается, что руководитель как бы делает акцент на том, что обучение и развитие – это правильно в компании.

- *Отношение к неудачам или реакция на кризисы.* В данном случае под кризисом может восприниматься не всегда что-то глобальное, а иногда, например, отсутствие в настоящем времени интересного заказа / проекта. Поведение руководителя в такие моменты всегда должно считываться подчиненными однозначно. Наиболее верным шагом будет нахождение позитивных моментов в неудачах или кризисных ситуациях. Необходимо донести до своих подчиненных, что на самом деле сейчас перед ними открываются новые возможности попробовать себя в другой роли, выполнить иные задачи.

- *Собственный пример.* В отличие от предыдущего инструмента влияния, здесь поведение руководителя не зависит от внешних обстоятельств. Руководитель может своим собственным примером повлиять на сотрудников. Основная проблема этого инструмента – это аутентичность поведения линейного руководителя. То есть если руководитель сам не разделяет того или иного убеждения или ценности, то его поведение будет выглядеть наиграно и неестественно, что может только демотивировать подчиненных.

- *Рассказывание историй (сторителлинг) и мифов.* Суть данного инструмента влияния заключается в самом названии – руководитель рассказывает своим подчиненным какую-либо историю, связанную в данном случае с обучением сотрудников или коллег. Это может быть реально происходившая в прошлом история, а может быть вымысел, миф. Здесь все зависит от самого рассказчика, насколько интересно и реалистично он сможет преподнести историю.

- *Обратная связь.* Сессия обратной связи позволяет руководителю более подробно пообщаться с каждым своим подчиненным, еще раз отметить достижения на работе, предложить какие-то новые пути развития профессиональных компетенций. Важно, чтобы предоставление обратной связи не превращалось в «разбор полетов».

Каждый из приведенных инструментов влияния руководителя на развитие персонала может быть применен к различным типам мотивации. Представим соотношение типов мотивации и методов влияния руководителя в следующей таблице (табл. 4).

Таблица 4 Взаимосвязь инструментов влияния линейного руководителя на развитие персонала и типов мотивации

<i>Тип трудовой мотивации</i>	<i>Проблема</i>	<i>Инструменты влияния руководителя</i>	<i>Формы и методы обучения и развития</i>
Инструментальный	Не будет ничего делать, пока не увидит прямую материальную выгоду	Сторителлинг	Тренинг Геймификация

Продолжение таблицы			
Профессиональный	выполняет только интересную по содержанию работу	Обратная связь	Ротация Секондмент Обучение через задачи
Патриотический	Хорошо работает, пока чувствует свою причастность к делу/к компании	Расстановка акцентов	Любые
Хозяйский	Готов брать на себя много ответственности, но не готов подчиняться	Собственный пример	Менторинг
Избегательный	Хотят как можно меньше работать и не брать на себя ответственности	Реакция на кризисы	Дистанционное обучение Наставничество

Источник: разработано автором

В данной таблице продемонстрировано то, каким образом линейный руководитель может оказывать влияние на развитие сотрудников в зависимости от типа трудовой мотивации. Также выделена основная проблема в управлении сотрудниками каждого типа и предложены наиболее подходящие формы и методы обучения.

Как уже отмечалось ранее, важным в работе для инструментального типа является получение материального вознаграждения за любые свою активность в компании, поэтому данный тип сотрудников не готов тратить свое время на обучение, даже если ему пообещают в дальнейшем повышение уровня заработка. На таких сотрудников можно воздействовать косвенно, рассказывая истории и мифы. Руководитель может рассказывать необычные истории (вымышленные или настоящие) о том, как обучение способствовало быстрому росту дохода. Ярким примером профессии, представители которой являются носителями инструментального типа мотивации, является менеджер по продажам. Сфера продаж, как правило, предполагает ориентацию на постоянное увеличение личного дохода. Распространенной формой обучения менеджеров в данной сфере является тренинг по продажам. В целом, такие люди готовы обучаться, но это обучение должно быть направленно на отработку конкретного навыка, который они смогут потом применить в работе с целью максимизации личного дохода. Также геймификация может быть интересна для сотрудников инструментального типа: несложная игра, которая завязана на получении очков/баллов, привносит некий соревновательный момент. К тому же если игра будет максимально связана с реальной работой и реальными деньгами, то это повысит к ней интерес данного типа сотрудников. Нужно помнить, что не всегда требуется внедрение геймификации в ее классическом виде, иногда можно внедрять некоторые ее элементы.

Основная зона работы с сотрудниками с профессиональным типом – это постоянное насыщение содержания выполняемой работы. Здесь наблюдается сложность в том, что не всегда работа может быть максимально интересной: есть задачи, предполагающие рутинность и однообразность, есть абсолютно новые задачи, несвязанные с основной сферой

работы специалиста. Большой плюс работы с данным типом мотивации сотрудников заключается в том, что такие люди максимально позитивно относятся к обучению, поскольку для них это возможность еще больше развить свои профессиональные компетенции, узнать что-то новое. На людей с данным типом мотивации легче всего влиять через проведение обратной связи, на которой можно пообщаться по поводу дальнейшего профессионального развития сотрудника и предложить какие-либо виды обучения. Обучение может быть в любых формах, однако лучше всего использовать те формы и методы обучения, которые предполагают получение реального опыта – ротация, командировки и другое. Это позитивно повлияет на производительность труда сотрудников, обладающих профессиональным типом мотивации, поскольку они готовы брать на себя дополнительную ответственность.

Следующий тип – это патристический тип трудовой мотивации. Сотрудники данного типа отличаются наиболее высоким уровнем лояльности к компании, поэтому к ним применимы любые методы обучения. Поскольку основная проблема при работе с ними заключается в том, что необходимо постоянно подчеркивать их важность для компании, то наиболее подходящий метод влияния линейного руководителя будет расстановка акцентов. Публичная похвала со стороны руководителя, подчеркивание важности обучения данного типа сотрудников для компании, - все это будет способствовать обучению сотрудников с патристическим типом трудовой мотивации.

Сложность работы с сотрудниками с хозяйским типом мотивации состоит в том, что, несмотря на то, что такие сотрудники являются очень эффективными в работе, но ими трудно управлять, поскольку они автономны и самостоятельны. Ввиду их особенностей на сотрудников данного типа очень трудно повлиять ни административными методами, ни психологическими. Вероятно, единственным способом оказать на них влияние будет поведение руководителя, его собственный пример. Причем здесь максимальный эффект будет при условии, что руководитель для такого сотрудника является неким авторитетом или лидером. В таком случае можно использовать такой метод обучения как менторинг, когда руководитель является ментором для подчиненного, может делиться своим опытом, давать рекомендации и советы. Еще раз стоит подчеркнуть, что это возможно при наличии авторитета у данной категории сотрудников.

Последний, избегательный, тип мотивации характерен тем, что сотрудники желают минимизировать свои усилия при выполнении работы и в целом очень негативно относятся к обучению. Считается, что таких сотрудников невозможно побудить к развитию и обучению, но если есть такая необходимость для компании, то можно использовать либо административные методы (то есть просто обязать пройти обучение), либо метод, который предполагает определенную реакцию на кризисы. Другими словами, если руководитель

ощущает потребность в обучении данной категории персонала и объективно наблюдается снижение уровня производительности, то есть наблюдается некая кризисная в данном контексте ситуация, то можно выражать определенные реакции на данную ситуацию. А поскольку избегательный тип сотрудников является зависимым от руководителя, его мнения, его реакций, то повлиять, таким образом, становится возможным на сотрудников, которые не хотят ощущать на себе применение административных санкций. Подходящей формой обучения будет дистанционное обучение или обучение он-лайн, но важно, чтобы это обучение было интегрировано в рабочее время. Также можно ввиду большого влияния руководителя в данном случае, руководитель может быть наставником, который помогает и демонстрирует, как нужно выполнять работу.

Таким образом, существуют некоторые методы влияния, каждый из которых может быть применен к различным типам сотрудников. Конечно, с практической точки зрения, не всегда получается строго действовать такому алгоритму, поскольку, во-первых, не бывает в чистом виде сотрудников только одного типа трудовой мотивации, а во-вторых, есть всегда еще человеческий фактор, который может приводить к неожиданным результатам.

Глава 2 Процесс развития персонала в современной организации

2.1 Характеристика деятельности компании «СКА»

Общество с ограниченной ответственностью «Системы Консалтинга и Аутсорсинга» является транспортной компанией и осуществляет следующие виды деятельности: грузоперевозки по России с использованием автомобилей и железнодорожного транспорта, пассажирские перевозки, экспедирование, транспортный аутсорсинг, услуги спецтехники различного назначения, установка БСМТ и тахографов, услуги автосервиса. На сегодняшний день компания «СКА» входит в тройку крупнейших аутсорсеров по оказанию автотранспортных услуг для нужд РЖД, основными ее конкурентами являются «Ресурс Транс» и «Трансавтоснаб». Основная информация о компании представлена в таблице (табл. 5).

Таблица 5 Основные сведения о компании «СКА»

Полное название компании	Общество с ограниченной ответственностью «Системы Консалтинга и Аутсорсинга»
Головной офис	Иркутская область, город Иркутск, улица Сурикова, 6, офис 1
Дата регистрации и регистрационный номер	ОГРН 1083811009600 от 22 декабря 2008 год
Численность персонала	4600 человек
Уставный капитал	100 000 000 руб.
Форма собственности	Частная собственность

Источник: составлено по данным информационного ресурса «Спарк-Интерфакс»

В 2015 году компания «СКА» выиграла крупный государственный конкурс на право оказания автотранспортных услуг для ПАО «РЖД», и, таким образом, компания расширила территорию своей деятельности. Так как компания очень крупная и имеет большое количество подразделений, то организационная структура компании «СКА» является очень детализированной. Поэтому можно рассмотреть более упрощенную организационную структуру компании (рис. 7). Организационная структура компании является матричной («функции-проекты»), так как выделяется руководство фирмы, несколько функциональных звеньев и несколько проектов. В настоящее время в состав компании 5 региональных подразделений: Восточно-Сибирское (офис в г. Иркутске), Дальневосточное (офис в г. Хабаровске), Красноярское (офис в г. Красноярске), Северо-Кавказское (офис в г. Батайске) и Северо-Западное подразделение (офис в г. Санкт-Петербурге). Аппарат управления находится в г. Иркутск и состоит из генерального директора компании и функциональных директоров. Каждое региональное подразделение имеет внутри себя линейно-функциональную структуру, то есть имеет свои функциональные службы. Директору

регионального подразделения подчиняются начальники участков, которым в свою очередь подчиняются начальники автоколонн. Автоколонны распределены по населенным пунктам и городам региона, что позволяет оперативно оказывать услуги в любой точке обозначенной территории.²⁴ Компания имеет все необходимые лицензии для реализации своей деятельности и обладает сертифицированным транспортом для перевозок различных видов грузов. Автопарк компании «СКА» насчитывает более 5000 единиц техники. За один год численность сотрудников компании увеличилась с 900 до почти 5000 человек.²⁵

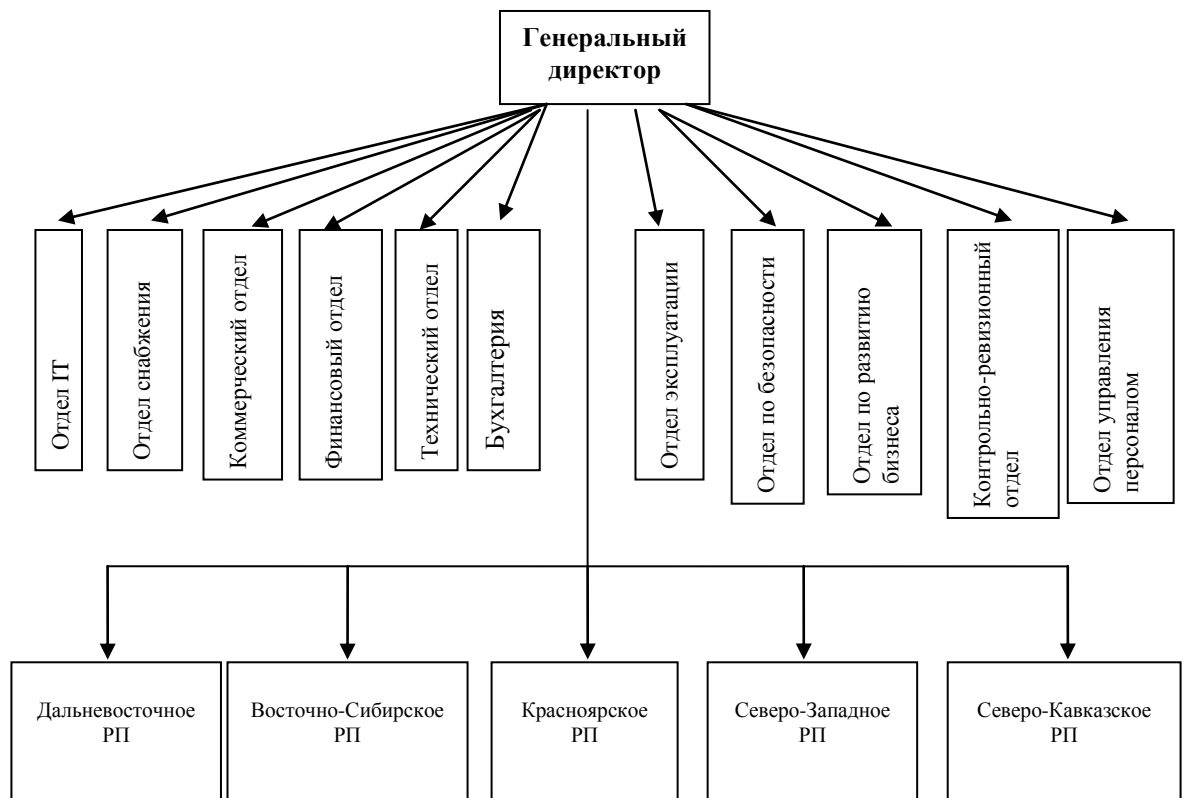


Рисунок 7 Организационная структура ООО «СКА»

Источник: разработано автором на основе «Положения об организационной структуре ООО «СКА»

Если быть точным, в компании работает 4600 человек, из которых 3300 человек – это водители, 550 человек – вспомогательный и ремонтный персонал, 550 человек – специалисты и 200 – руководители. На рисунке ниже изображено процентное соотношение всех категорий сотрудников компании «СКА».

²⁴ Положение об Организационной структуре ООО «СКА».

²⁵ URL: <https://ska.su/> (Дата обращения: 20.02.2018) – Сайт ООО «СКА».

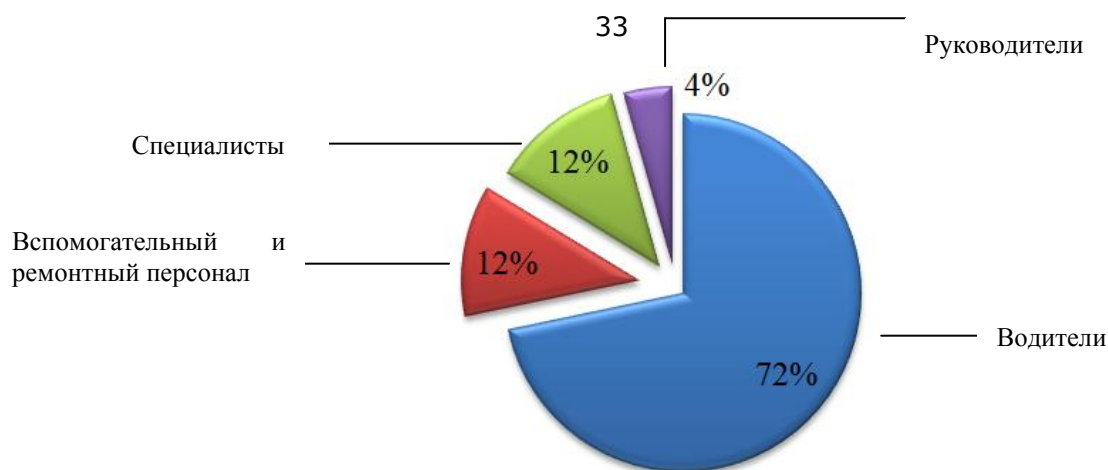


Рисунок 8 Соотношение категорий персонала компании «СКА», в %

Источник: разработано автором

Компания «СКА» являлась поставщиком в 53 государственных контрактах на сумму 24 693 749 232,99 руб. (почти 25 млрд. руб.). ООО «СКА» обслуживает огромные территориально отдаленные друг от друга участки и дирекции железной дороги, параллельно ведя работу по оказанию услуг таким предприятиям, как:

- ОАО «Федеральная пассажирская компания»;
- ОАО «Трансконтейнер»;
- ООО «ВЭЙ-ГРУПП.РФ»;
- ОАО «ВЧНГ»;
- ОАО «Группа «Илим»;
- ООО «ТМХ-Сервис».

Анализ Отчета о финансовых результатах за период с 2013 по 2016 годы демонстрирует рост показателей выручки и чистой прибыли.²⁶(рис. 9)

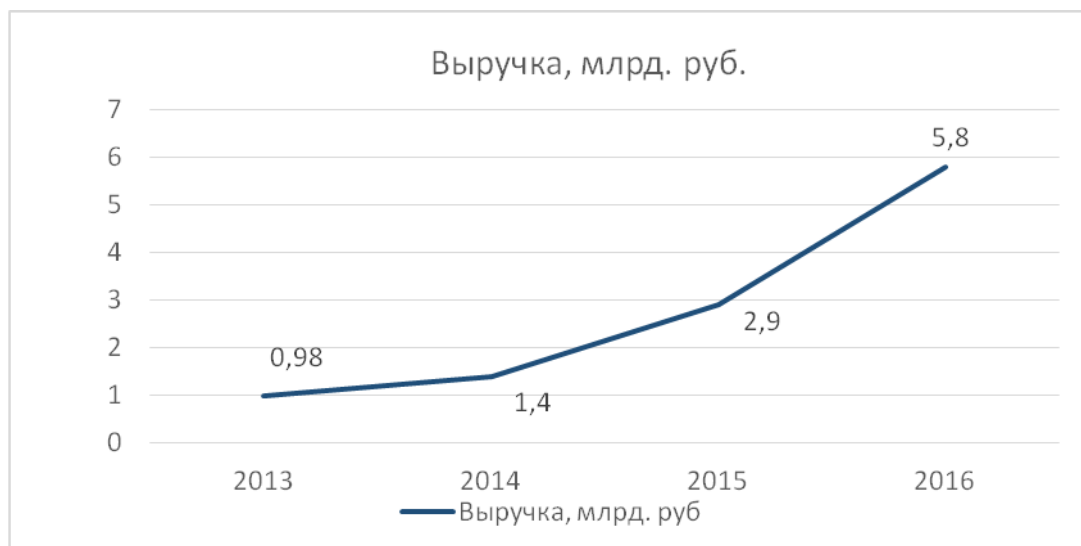


Рисунок 9 Динамика выручки ООО «СКА» в период 2013-2016 гг.

Источник: разработано автором на основе Отчета о финансовых результатах ООО «СКА»

²⁶ Отчет о Финансовых результатах ООО «СКА»

На данном рисунке демонстрируется изменение показателя выручки по основным видам деятельности в период с 2013 по 2016 гг. На графике обозначены цифры, соответствующие объему выручки на конец каждого года в отчетном периоде. Наблюдается рост выручки на протяжении всего периода, в частности, на конец 2015 года объем выручки составил 2,9 млрд. руб., что вдвое больше, чем в 2014 году. Вероятно, это связано с тем, что в 2015 году компания «СКА» выиграла крупный государственный конкурс и получила право на оказание автотранспортных услуг для ПАО «РЖД».

Далее рассмотрим динамику показателя чистой прибыли (рис. 10).

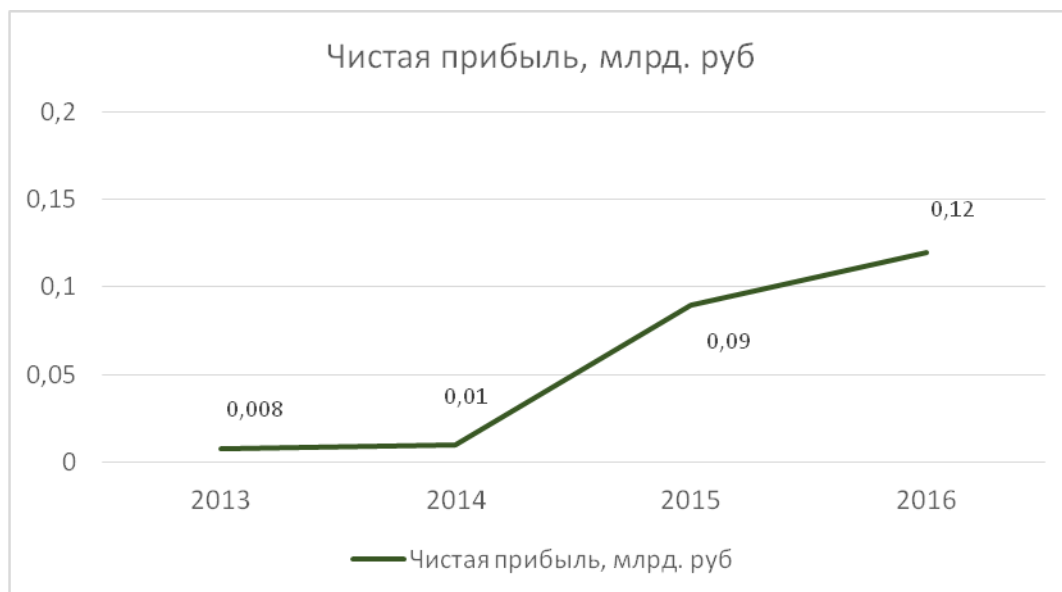


Рисунок 10 Динамика чистой прибыли ООО «СКА» в период 2013-2016 гг.

*Источник: разработано автором
на основе Отчета о финансовых результатах ООО «СКА»*

На рисунке 4 демонстрируется динамика чистой прибыли ООО «СКА» в период 2013-2016 гг. На графике обозначены цифры, соответствующие объему чистой прибыли на конец каждого года в отчетном периоде. С 2013 по 2014 гг. наблюдается незначительный прирост чистой прибыли. Далее в 2015 году произошел значительный прирост чистой прибыли по сравнению с 2014 – изменение в абсолютном выражении составило почти 84 млн. руб. Аналогично с показателем выручки изменение чистой прибыли связано с победой в государственном конкурсе.

В компании «СКА» внедрена стратегия управления персоналом, из которой следуют основные цели и задачи службы управления персоналом. Основными целями службы управления персоналом являются:

- Обеспечение компании человеческими ресурсами соответствующего качества в сроки, определяемыми потребностями эффективного функционирования производственного процесса;

- Внедрение системы управления человеческими ресурсами, направленной на максимальную реализацию потенциала сотрудников для достижения целей, стоящих перед компанией.

Для достижения данных целей были поставлены следующие задачи:

- Формирование кадровой политики компании,
- Кадровое администрирование и делопроизводство,
- Подбор, наем и адаптация персонала,
- Оценка персонала,
- Обучение и развитие персонала,
- Формирование и внедрение мотивационных программ и мероприятий

Нужно отметить, что эти цели и задачи статичны, то есть они не подвергаются изменениям ежегодно, и поэтому представляют собой цели и задачи в глобальном смысле. При этом цели сформулированы без применения критериев построения цели (например, SMART) , вероятнее всего, больше могут подойти в качестве миссии службы УП. Задачи также не конкретизированы и представляют собой набор основных функций управления персоналом.

В течение 2017 года были внедрены несколько HR-проектов, необходимых для достижения целей службы управления персоналом.²⁷

Во-первых, это оценка руководителей, инженерно-технического состава, специалистов по методу «360 градусов» с новыми, пересмотренными личностными компетенциями. Компания актуализировала уже имеющийся у нее инструмент оценки таким образом, что каждая категория сотрудников оценивалась по определенному набору компетенций. Таким образом, выделялись категории руководителей, инженерно-технические работники (ИТР), специалисты. При этом для специалистов каждой области были разработаны свои компетенции. Результаты оценки сотрудников компании «СКА» представлены в таблице (табл. 6).

Таблица 6 Результаты оценки сотрудников методом «360 градусов»

<i>Структурное подразделение</i>	<i>Соответствуют занимаемой должности</i>	<i>НЕ соответствуют занимаемой должности</i>	<i>Кадровый резерв</i>
<i>Аппарат управления (головной офис) и аппарат управления региональных подразделений</i>			
Аппарат управления компании	92%	8%	0%
Аппарат управления Дальневосточного РП	93%	7%	30%
Аппарат управления Восточно-Сибирского РП	100%	0%	44%

²⁷ Отчет о работе Службы управления персоналом ООО «СКА» за 2017 год

Аппарат управления Северо-Кавказского РП	96%	4%	17%
Аппарат управления Красноярского РП	88%	12%	9%
<i>Оценка персонала на участках и автоколоннах</i>			
Дальневосточного РП	96%	4%	10%
Восточно-Сибирского РП	96%	4%	16%
Северо-Кавказского РП	94%	6%	14%
Красноярского РП	91%	9%	18%

*Источник: разработано автором
на основе Отчета о работе Службы управления персоналом за 2017 год*

Из таблицы 6 видно, что в целом практически все сотрудники соответствуют занимаемой должности, однако самый низкий процент соответствия сотрудников занимаемой должности имеется в Красноярском РП и самый низкий процент сотрудников аппарата управления Красноярского РП, состоящих в кадровом резерве относительно других региональных подразделений. Самое большое количество сотрудников с управленческим потенциалом было выявлено в аппарате управления Восточно-Сибирского РП. Также стоит обратить внимание на то, что самое большое количество сотрудников участков и автоколонн, зачисленных в кадровый резерв, наблюдается именно в Красноярском региональном подразделении. Соответственно, можно сделать вывод о том, что в данном подразделении сотрудников на участках и автоколоннах с наличием управленческого потенциала и организаторский способностей больше в два раза, чем в аппарате управления подразделения.

Следующий проект – это оценка руководителей, инженерно-технических работников (ИТР), специалистов на профессиональные знания договора и регламента взаимодействия с ПАО «РЖД». Оценка проводилась с применением тестирования, которое было создано на основе документов, регламентирующих отношения с ПАО «РЖД». Такой проект был внедрен с целью снижения рисков нарушений, связанных с взаимодействием с основным заказчиком. Всего такую оценку прошли 400 человек по всей компании. Результаты данной оценки показали, что почти 40 % сотрудников показали отрицательный результат. Это означает, что часть сотрудников, которая осуществляет взаимодействие с заказчиком, не владеет полными знаниями по необходимым нормативным актам, регламентирующих взаимоотношения компании «СКА» и «РЖД».

После проведения оценки сотрудников компании составляется план график обучения сотрудников каждого подразделения. Обучение в компании «СКА» бывает трех видов: обязательное обучение по охране труда и безопасности дорожного движения (ОТ и БДД), повышение квалификации и переподготовка и корпоративное обучение. Всего за 2017 год в

компании прошли обучение почти 700 человек. В рамках анализа деятельности компании по обучению и развитию своих сотрудников важно, какую долю в структуре затрат на персонал занимает обучение и развитие сотрудников. Структура расходов на персонал представлены на рисунке (рис. 5).

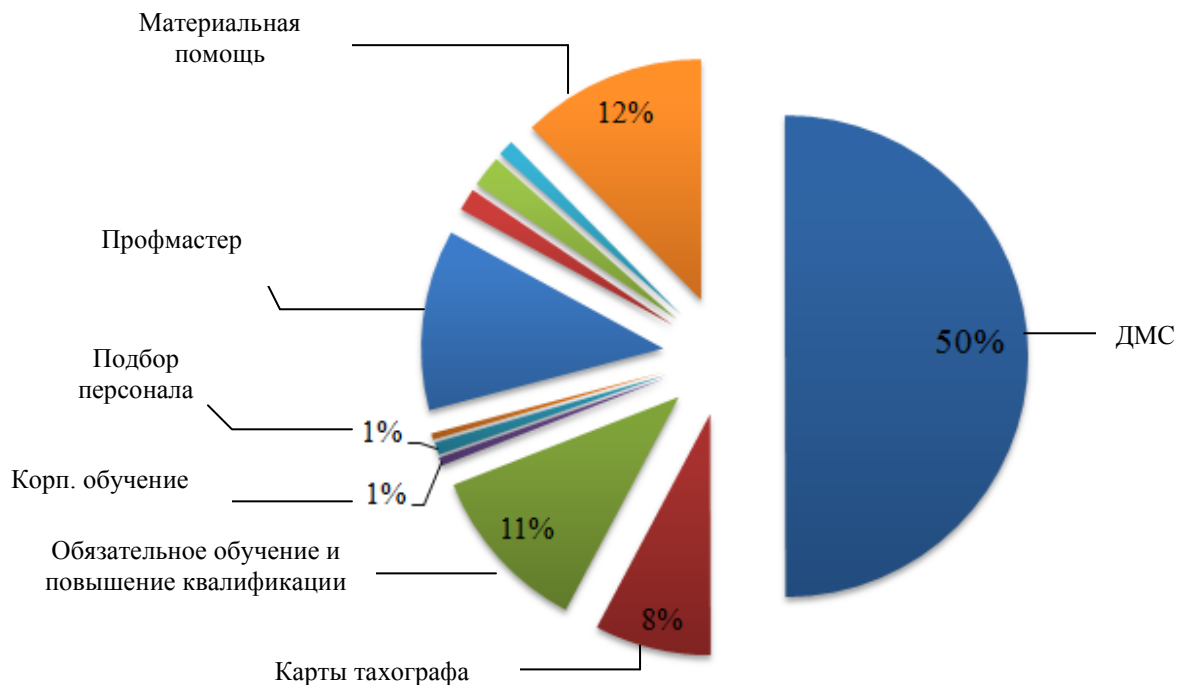


Рисунок 11 Структура затрат на персонал

Источник: разработано автором

на основе Отчета о работе Службы управления персоналом за 2017 год

Бюджет на персонал состоит из многих статей затрат. На данном рисунке продемонстрировано процентное соотношение различных статей расходов на персонал, среди которых присутствуют такие статьи как добровольное медицинское страхование – 50%; материальная помощь сотрудникам – 12%; участие в конкурсе водительского мастерства «Профмастер» - 12%; карты тахографа (карта предназначена для идентификации водителей) – 8%. На подбор персонала и корпоративное обучение приходится все лишь по одному проценту, на проведение обязательного обучения и повышения квалификации сотрудников – 11%. Таким образом, в целом на обучение и развитие персонала выделяется всего 12% всего бюджета, заложенного на персонал компании.

Другим важным проектом стала оценка удовлетворенности персонала. Было проведено исследование психологического климата в компании, результаты которого представлены в таблице (табл. 7).

Таблица 7 Оценка удовлетворенности персонала

% уровня удовлетворенности	Критерии					
Выше 75%	в пределах нормы					
от 55% до 74%	Сниженный, необходимо обратить внимание					
Ниже 55%	Критический					
Степень удовлетворенности персонала по показателям, %						
	КрасРП	ДВРП	СКРП	ВСРП	АУ	ИТОГО
Количество человек	461	1061	867	848	41	3278
Перспективы компании	57,0	41,6	54,5	39,4	71,7	52,9
Стиль управления руководителя	71,6	82,5	83,3	77,2	83,9	79,7
Психологический климат в коллективе	80,3	81,8	89,2	80,6	80,5	82,5
Условия труда	59,7	58,0	42,8	53,4	77,4	58,3
Социальный пакет	45,0	51,9	56,3	49,2	53,7	51,2
Оплата труда	49,5	62,5	55,5	54,8	78,0	60,1
Содержание выполняемой работы	80,3	70,7	71,8	77,9	87,0	77,5
Возможности самореализации	59,6	45,9	55,3	47,9	65,0	54,7
Карьерный рост	49,8	44,6	53,1	46,1	68,0	52,3
Считаете ли Вы, что будете работать в Компании «СКА» через 3 года?	48,4	60,3	61,8	60,6	85,4	63,3
Общий уровень удовлетворенности (все показатели выражены в %)	60,1	69,0	75,0	62,0	75,1	77,0

Источник: разработано автором
на основе Отчета о работе Службы персонала за 2017 год

В Таблице 7 демонстрируются результаты исследования уровня удовлетворенности персонала в каждом региональном подразделении, выраженные в процентах. Как можно видеть, общий уровень удовлетворенности персонала находится в пределах нормы, как в отдельных подразделениях, так и в целом в компании. Однако по некоторым параметрам наблюдаются критические цифры. Выяснялось, что только чуть более половины сотрудников компании удовлетворены общей ситуацией в компании, перспективами ее развития, содержанием социального пакета, возможностями самореализации и карьерным ростом. Это означает, что потребности другой половины сотрудников компании не удовлетворены. Нужно отметить, что никакой последующей работы с сотрудниками не проводится: сотрудникам доносится информация по результатам исследования, но не проводится сессия обратной связи.

Еще одним проектом службы управления персоналом была оптимизация численности персонала аппаратов управления участков, автоколонн. Необходимость данного проекта обосновывалась тем, что увеличивалось количество дисциплинарных взысканий, а также

нарушений правил дорожного движения среди водителей. Самый высокий процент дисциплинарных взысканий от общей численности регионального подразделения приходится на Красноярское региональное подразделение и составляет 14% (а от общей численности всего персонала компании – 54%), в то время как в других региональных подразделениях всего по 2%. Также 80% всех случаев нарушения ПДД водителями компании приходятся на Красноярское региональное подразделение. В компании также наблюдается относительно невысокий уровень абсентеизма, то есть отсутствия на рабочем месте без уважительных причин. Данные показатели можно продемонстрировать в таблице (табл. 8).

Таблица 8 Основные показатели нарушений дисциплины сотрудников

<i>Дисциплинарные взыскания</i>				
Региональные подразделения	Дальневосточное	Северо-Кавказское	Красноярское	Восточно-Сибирское
% от общего числа дисциплинарных взысканий	16%	18%	54%	12%
<i>Нарушение ПДД</i>				
% от общего числа водителей, привлеченных к ответственности за нарушение ПДД	6%	2%	80%	12%
<i>Уровень абсентеизма</i>				
% потери рабочего времени	3,7%	2,6%	3,8%	3,1%

Источник: разработано автором на основе Отчета о работе Службы персонала за 2017 год

Данные, приведенные в Таблице 8, показывают, что больше всего нарушений трудовой дисциплины и нарушений ПДД наблюдается в Красноярском региональном подразделении. Также в данном подразделении наблюдается самый высокий показатель уровня абсентеизма. Анализ проблемной ситуации данного подразделения показал, что основной причиной нарушений является непрофессиональная работа руководителя регионального подразделения. В данном подразделении на должность руководителя был назначен молодой амбициозный сотрудник, имеющий недостаточный опыт руководства. Поэтому здесь возникает проблема дефицита обучения и развития сотрудников, в особенности, руководящего состава.

Еще одной причиной неудовлетворительного поведения сотрудников Красноярского РП является более низкое качество инфраструктуры компании и условий труда в данном регионе, чем в остальных. Это касается гигиенических факторов мотивации, а именно условий работы, рабочего места, отсутствие оборудованных помещений для приема пищи и отдыха сотрудников. Поэтому уровень текучести персонала данного РП один из самых высоких среди всех подразделений и составляет 58%. На текучесть в данном РП также

повлияло снижение разрядности рабочих и ограничения в премировании ввиду низкой дисциплины. В целом, по компании уровень текучести персонала составляет 38%.

Для выявления наиболее результативных источников подбора персонала были проанализированы все используемые компанией каналы подбора персонала. Процентное соотношение результативности использования каждого канала можно продемонстрировать в виде диаграммы (рис. 12).

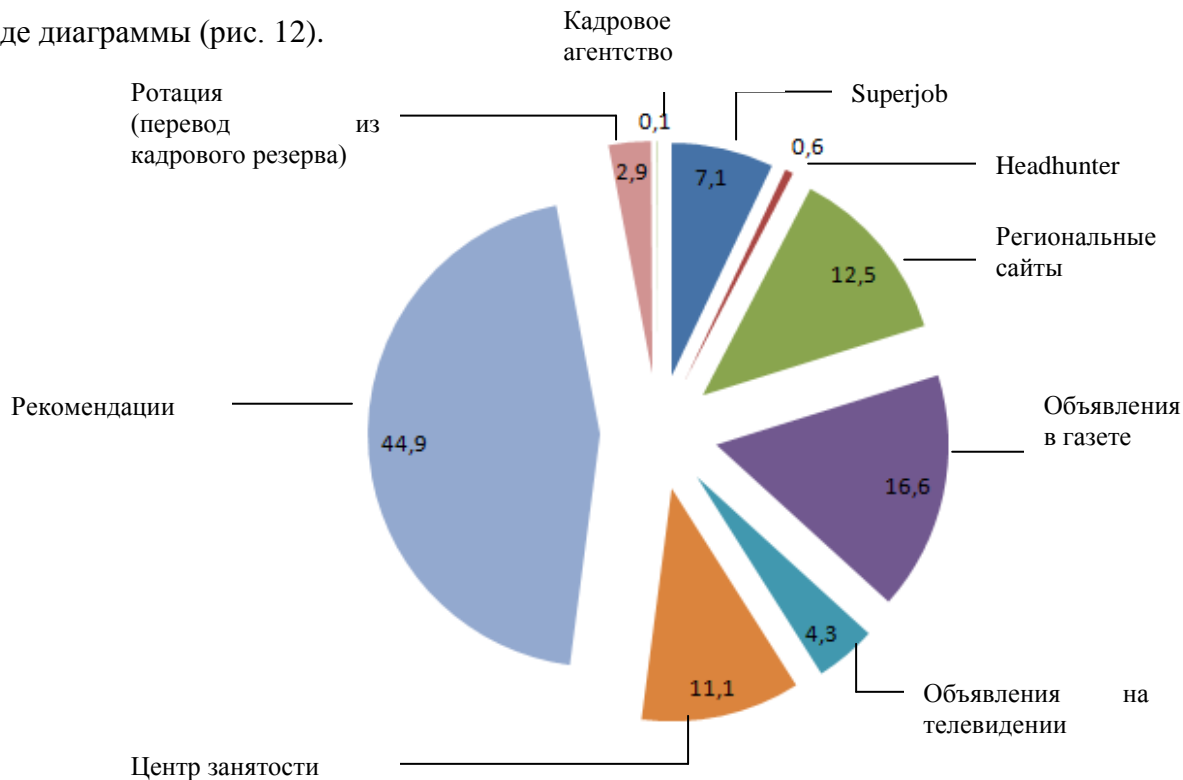


Рисунок 12 Результативность использования различных каналов поиска персонала в ООО «СКА»

Источник: разработано автором

На данном рисунке видно, что почти половина открытых вакансий во всей компании была закрыта путем предоставления рекомендаций от работающих в компании сотрудников. Также действенными методами подбора персонала оказались местные сайты поиска работы и объявления в региональных периодических изданиях. Меньше всего были задействованы такие каналы как Headhunter, объявления на телевидении и кадровые агентства. Также все лишь 2,9% всех закрытых вакансий приходится на кадровый резерв, что говорит о том, что в компании отсутствует налаженная система развития собственных сотрудников. Поэтому компания подвергается рискам, связанным с лояльностью и мотивацией персонала.

Таким образом, весь приведенный анализ деятельности службы управления персоналом можно представить при помощи такого инструмента как SWOT-анализ. SWOT-анализ является одним из наиболее распространенных способов анализа организации. Для этого необходимо проанализировать сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats) (табл. 9).

**Таблица 9 SWOT-анализ деятельности
службы управления персоналом компании «СКА»**

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компания работает с государственными заказчиками, что дает сотрудникам чувство надежности компании, вероятность банкротства государственного предприятия крайне невелика; 2. Закрытие почти половины вакансий через рекомендации сотрудников, что является выражением лояльности персонала; 3. Здоровый психологический климат в компании (по мнению 83% сотрудников); 4. Использование нескольких инструментов оценки персонала для улучшения качества отбора; 5. Более 60% аппарата управления компании обучаются, следовательно, постоянно повышают свою профессиональную компетентность; 6. В рамках нематериальной мотивации каждый сотрудник компании получает полный пакет ДМС (50% бюджета на персонал приходится на покупку полисов ДМС); 7. Развитая корпоративная культура: участие в конкурсе профессионального водительского мастерства, организация мероприятий для сотрудников. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие кадровой стратегии и кадровой политики, что приводит к разобщению целей и задач среди региональных подразделений; 2. Оценка персонала с применением все лишь одного метода – «360», который имеет высокий уровень субъективизма и не всегда позволяет выявить потенциал сотрудников; 3. Отсутствие налаженной системы информирования сотрудников о существующих и вводимых регламентов в связи с сотрудничеством с ПАО «РЖД»; 4. Невысокий процент затрат на обучение и развитие персонала (также отсутствие в бюджете на персонал статьи «Подписка на профессиональную литературу»), что ограничивает возможности для самореализации сотрудников; 5. Отсутствие системной работы с кадровым резервом: почти 50% сотрудников не удовлетворены возможностью карьерного роста, всего 2,9% закрытых вакансий по всей компании с помощью ротации; 6. Текущее производственного персонала ввиду системы оплаты труда (премиальная часть выплачивается 1 раз в квартал); 7. Отсутствие налаженной системы адаптации персонала.
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность коллаборации с ПАО «РЖД» с целью формирования HR-бренда работодателя; 2. Возможность применения более совершенных методов и технологий работы с персоналом по сравнению с конкурентами; 3. Использование территориальной разобщенности компании в качестве преимущества в развитии карьеры для внешних соискателей; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация затрат на персонал ввиду изменения законодательства – повышения налогов на автотранспорт; 2. Переманивание высококвалифицированных сотрудников компании более крупными конкурентами «Ресурс Транс» и «Трансавтоснаб»; 3. Рост стоимости услуг провайдеров, предоставляющих услуги по обучению персонала; 4. Ненасыщенный рынок труда в отдаленных регионах приводит к ростам затрат на подбор персонала

Таким образом, SWOT-анализ службы персоналом в компании «СКА» выявляет определенные проблемы в осуществлении функций управления персоналом, и, в частности, проблемные зоны, связанные с процессом развития персонала организации. Рассмотренные в первой главе различные методы обучения и развития, а также анализ роли и функций линейного руководителя и специалиста по управлению персоналом помогут составить целенаправленные рекомендации по решению существующих проблем.

2.2 Интегрирование современных практик управления персоналом в процесс развития персонала ООО «СКА»

Анализ службы управления персоналом в компании «СКА», а также результаты прохождения преддипломной практики и выполнения производственных задач выявили ряд существенных проблем в управлении персоналом. Можно выделить четыре основных блока работы с персоналом, в которых существуют проблемы, которые необходимо решить. Можно предоставить следующие рекомендации:

- Налаживание коммуникаций между аппаратом управления и региональными подразделениями;
- Создание система информирования для работников;
- Корректировка системы оплаты труда;
- Использование инструментов неденежного стимулирования;
- Расширение набора инструментов и методов оценки;
- Работа с кадровым резервом;
- Управление карьерой;
- E-learning.

В компании существует проблема коммуникаций между аппаратом управления и региональными подразделениями, что обусловлено территориальной разобщенностью. Эта проблема заключается в том, что отсутствует единая стратегия управления персоналом в компании и поэтому каждое подразделение видит цели управления персоналом по-разному. Необходимо составить общую стратегию, которую компания будет транслировать на всю компанию. Однако необходимо учитывать, что все подразделения находятся в различных регионах с различными ситуациями на региональном рынке труда, в связи с этим каждое региональное может разработать стратеги развития персонала регионального подразделения, которая будет связана с общей стратегией развития персонала, но учитывать особенности региона нахождения. Другой проблемой является отсутствия налаженной системы информирования сотрудников компании об изменениях и появлении новой документации, регламентирующей взаимоотношения с основными заказчиками. Здесь очень важно использовать современные способы представления информации, то есть активное использование инфографики как способа передачи сложной для понимания информации с помощью графиков, рисунков и тд.

Другой блок проблем в системе управления персоналом связан с мотивацией персонала. В некоторых подразделениях компании существует такая проблема как нарушения трудовой дисциплины и нарушение правил дорожного движения среди водителей. В связи с этим компания депримировала всех сотрудников, имеющих нарушения,

что в последствии привело к повышению текучести персонала. При решении проблем в области дисциплины персонала важно поощрять персонал, а не наказывать. Так, например, в случае с водителями, можно разработать систему, при которой будет выдаваться поощрение за соблюдение правил: если в течение месяца сотрудник не нарушил ни одного ПДД, то его ожидает вознаграждение. Вознаграждение может быть любым, как материальным, так и нематериальным. Также можно включить элементы геймификации: в течение года присваивать баллы каждому сотруднику за отсутствие нарушений и в конце года выявить нескольких победителей и вручить призы, при этом баллы можно ранжировать, например, 0 б. – в месяц зафиксировано 5 и более нарушений; 1 б. – 3-5 нарушений, 2 б. – 1-3 нарушения, 3 б. – 0 нарушений.

Далее в рамках программы мотивации можно использовать социальный пакет. На данный момент компания предоставляет каждому сотруднику, проработавшему 1 год в компании, полис добровольного медицинского страхования. Пакет данных полисов практически у каждого сотрудника одинаковый, кроме топ-менеджмента. Однако можно разработать и внедрить дифференцированную систему ДМС в качестве мотивационной составляющей. Здесь можно разработать критерии или уровни, выполняя или достигая которые сотрудник переходит на другую ступень и получает более продвинутый полис ДМС.²⁸

Следующий блок – это оценка персонала, который является первым этапом в реализации цикла развития персонала. Необходимо сначала охарактеризовать процесс проведения деловой оценки персонала в компании «СКА» и затем, выявить основную проблему.

Ежегодно в компании проходит оценка всех сотрудников согласно «Положению об аттестации персонала» (локальный нормативный акт) с применением методов оценки персонала «270 градусов» (самооценка, оценка подчиненных и оценка топ-менеджмента) - для линейных руководителей и «180 градусов» (оценка руководителя и самооценка) – для рядовых сотрудников, которая состоит из нескольких этапов:

1. Подготовка к оценке;
2. Распространение бланков сотрудникам;
3. Сведение ответов сотрудников в общий документ - представление на аттестацию;
4. Составление графика аттестационных собеседований;
5. Проведение аттестационного собеседования.

²⁸ Солопова, Е. Как сделать корпоративный ДМС эффективным и выгодным инструментом мотивации персонала / Е. Солопова // HR-media – 2017. №1 – С. 7

На подготовительном этапе формируются бланк, представляющий собой таблицу с основной информацией о сотруднике, компетенциями, шкалой оценивания и открытыми вопросами (прил. 1). Существуют два типа компетенций, которые применимы к разным сотрудникам: *общие или корпоративные компетенции* обязательны для всех сотрудников, *управленческие* – для руководителей. Каждую компетенцию предлагается оценить по уровням владения – недопустимый, недостаточный, оптимальный, продвинутый. После оценки компетенций следует ряд открытых вопросов, предполагающих получение от сотрудника развернутых ответов про удовлетворенность содержанием, условиями работы, работой руководителя, а также пожелания и предложения сотрудника.

Далее бланки оценки рассылаются сотрудникам компании по корпоративной электронной почте. Затем отдел управления персоналом получает все заполненные бланки и формирует общий документ по каждому сотруднику – *представление на аттестацию* (прил. 2). В нем сведены в общую таблицу самооценка и оценка руководителя, а также представлено сравнение результатов оценки с результатами прошлого года.

Четвертый этап оценки – это составление графика аттестационных собеседований, и завершающий этап – проведение *аттестационных собеседований*. Аттестационное собеседование – это беседа с оцениваемым сотрудником, проводимая с целью представления сотруднику результатов оценки, выявления зон роста сотрудника, постановки целей и задач на следующий год. На аттестационном собеседовании помимо оцениваемого сотрудника присутствует комиссия, состоящая из непосредственного руководителя, HR-менеджера и топ-менеджера. На этом этапе заполняется аттестационный лист (прил. 3), где фиксируются ответы на вопросы к оцениваемому сотруднику, возникшие по результатам оценки, а также основные направления будущего развития.

Итак, результатами аттестации являются кадровый резерв, общий анализ деятельности подразделений и план развития сотрудников. В компании не предусмотрено составление индивидуального плана развития, но в представлении на аттестацию и в бланке аттестационного листа прописываются цели и задачи сотрудника, а также его пожелания по обучению на следующий год. Документы по аттестации собираются сотрудниками отдела управления персоналом и обрабатываются для составления сводной таблицы по развитию сотрудников компании (прил. 4). Реализация плана развития осуществляется сторонними обучающими организациями. В основном используются такие методы обучения как тренинги, лекции и семинарские занятия, в рамках которых проводятся деловые игры, решение кейсов и представление аналитической презентации. Внутри компании используются такие методы обучения и развития как наставничество (актуально для новых сотрудников), менторинг, ротация между подразделениями и командировки.

Примечательно, что в этот этап оценки персонала на самом деле входит и другие этапы общего цикла развития персонала организации. Этапы предоставления обратной связи и формулирования целей и направлений развития уже включены в оценку персонала, а точнее в последний этап оценки – проведение аттестационных собеседований с сотрудниками. Произведем сравнение общего цикла развития персонала в организации и цикла развития персонала ООО «СКА» (табл. 10).

**Таблица 10 Сравнение общего цикла HRD
и цикла развития персонала в ООО «СКА»**

<i>Этапы развития персонала</i>	<i>Этапы развития персонала ООО «СКА»</i>
Оценка	Оценка (непосредственное проведение оценки)
Предоставление обратной связи	Аттестационные собеседования (обратная связь, цели и задачи)
Формулирование целей и направлений развития	
Составление ИПР	Составление общего плана развития
Реализация ИПР	Реализация общего плана развития

Источник: разработано автором

Таким образом, можно выделить четыре этапа процесса развития в компании «СКА»: оценка, куда входит разработка бланков оценки, их распространение и формирования представления на аттестацию, проведение аттестационных собеседований, где сотруднику предоставляют обратную связь по результатам оценки, задают уточняющие вопросы, а также формулируют цели и задачи по развитию на год. Нужно также отметить, что цели и задачи формирует линейный руководитель вместе с сотрудником, а затем после того как завершена оценка всех сотрудников, HR-подразделение корректирует их для внесения в план индивидуального развития.

Итак, в компании ежегодно проходит оценка персонала компании с применением метода «360 градусов». Конечно, этот метод адаптирован под данную компанию (для каждой категории сотрудников разработаны свои компетенции), но этот уровень этих компетенций нет возможности проверить. Ведь суть использования метода «360» состоит больше в предоставлении обратной связи, нежели в оценке. Для оценки сотрудников лучше было бы использовать такой метод как оценка компетенций с разработанной моделью компетенций для каждой категории сотрудников. Например, сотрудников, можно разделить по функционалу и/или иерархии. То есть использовать различные модели для инженерно-технических работников, для водителей и рабочих и для руководителей, включая в оценку руководителей больше управленческих компетенций. Такой способ позволит более точно определить уровень компетенций сотрудников, так как в реализации используются такие техники как STAR, CARE, PARLA, которые позволяют опираться на прошлый опыт

выполнения задач или проектов. Для оценки топ-менеджмента можно применять метод ассессмент-центра, но такой метод является затратным, поэтому применять его необходимо точно, в тех случаях, когда, например, осуществляется выбор нового директора РП.

Поскольку процесс оценки персонала ООО «СКА» включает в себя и другие этапы цикла развития персонала, то, полем для дальнейшего исследования остается блок вопросов, связанных с обучением персонала и развитием карьеры. Для того чтобы более глубоко изучить процесс развития в ООО «СКА» и предоставить максимально развернутые рекомендации, необходимо обратиться к разработкам, которые были подробно изложены в первой главе: учет влияния линейного руководителя на развитие персонала, алгоритм выбора методов влияния и другие аспекты, связанные с системой развития персонала.

В теоретической части исследования было предложено рассматривать процесс развития персонала на предприятии как общий цикл, включающий в себя оценку персонала, предоставление обратной связи, формулирование целей развития сотрудников, составление на этой основе плана развития и его реализация. Таким образом, было выделено пять взаимосвязанных этапов, которые должны идти друг за другом в определенной последовательности. Также автором было предложено рассматривать роль и влияние линейных руководителей на развитие своих подчиненных под углом мотивации самих сотрудников, используя различные типы трудовой мотивации и методы влияния линейного руководителя. Эта идея отражает то, что линейный руководитель может управлять в какой-то мере развитием своих подчиненных и делать это максимально успешно по сравнению с функциональными руководителями, поскольку первый работает с персоналом теснее всего и поддерживает значительно более тесный контакт с подчиненными.

Выше были проанализированы классический общий цикл развития персонала и его частный случай в интерпретации компании «СКА». Этот цикл представляет собой четыре взаимосвязанных этапа: оценка персонала, аттестационное собеседование, которое включает в себя обратную связь по результатам оценки и формулирование целей по развитию на год, составление общего плана развития персонала и его реализация. Так как в компании «СКА» уже существует такая конфигурация цикла и, в целом, она не особенно отличается от общего цикла развития персонала, то теперь попробуем объединить предложенную автором идею теоретического блока с циклом развития персонала ООО «СКА» (табл. 11).

**Таблица 11 Алгоритм работы линейного руководителя
в рамках цикла развития персонала ООО «СКА»**

Что происходит на данном этапе?	Название этапа	Как действует руководитель?
Определяется соответствие сотрудника занимаемой должности	Оценка	Самостоятельно определяет тип мотивации подчиненных
Обратная связь по результатам оценки + формулируются цели развития	Аттестационное собеседование	Изучает результаты оценки всех сотрудников своего отдела и окончательно соотносит сотрудников по типам мотивации. Применение инструментов влияния.
Составление документа с необходимыми мероприятиями по развитию персонала, выбор самих методов развития	Составление плана развития	Совместно с HR-специалистом осуществляется подбор методов обучения и развития в зависимости от типа трудовой мотивации
Сотрудник выполняет все пункты плана, проходит обучение и другие развивающие мероприятия	Реализация плана развития	Непрерывно наблюдает за реализацией плана развития сотрудника и производит мониторинг удовлетворения его потребностей

Источник: разработано автором

Таблица демонстрирует действия линейного руководителя на определенных этапах процесса развития персонала в компании «СКА». На этапе оценки помимо проведения деловой оценки, руководителю целесообразно оценить своих мотивацию своих подчиненных, для того чтобы более эффективно работать с сотрудниками на следующих этапах. В данном случае руководитель может полагаться не только на свой опыт сотрудничества с оцениваемыми, но также использовать инструменты проведения опроса, то есть анкетирование или интервью.

После того как завершилась процедура непосредственно оценки персонала, проводится аттестационное собеседование, на котором дается обратная связь сотрудникам и выделяются основные направления развития сотрудника. На данном этапе руководитель может более точно определить тип трудовой мотивации, поскольку обратная связь на этом этапе предполагает взаимный обмен мнениями, информацией, впечатлениями между руководством и персоналом. Например, в аттестационных бланках ООО «СКА» присутствуют такие вопросы как: «Какие трудности Вы испытываете в своей работе? Что может способствовать улучшению ситуации?», «Перечислите Ваши основные ближайшие цели в работе?» Такие вопросы позволяют лучше узнать мотивацию сотрудника, поскольку из основных целей можно вычленить неудовлетворенные потребности сотрудника. Начиная со второго этапа и далее, линейный руководитель должен применять инструменты влияния на развития персонала, которые были ранее описаны в соответствии с типом трудовой мотивации сотрудника.

На этапе составления плана развития активную роль играет HR-специалист, который является более компетентным в современных технологиях обучения и развития персонала. С другой стороны, линейный руководитель является более осведомленным о потребностях своих сотрудников, об их целях и планах, а главное об их типе трудовой мотивации. Поэтому на данном этапе цикла развития проводится совместная работа HR-специалиста и линейного руководителя с целью составления максимально адаптированного плана развития для конкретного сотрудника.

Последним этапом является этап реализации плана развития, что по своей сути является непосредственно обучением персонала с применением различных методов. На данном этапе основная задача руководителя заключается в том, чтобы отслеживать выполнение сотрудником составленного плана развития и оценивать уровень удовлетворенности подчиненных. То есть насколько в реальности составленный план оказался корректным и применимым к сотрудникам с определенным типом трудовой мотивации.

Приведенный ранее алгоритм работы линейного руководителя в любом случае находится под влиянием различных факторов. В компании существует ряд негативных факторов, которые влияют на процесс развития сотрудников. Во-первых, в компании не представлены формализованные версии стратегии развития бизнеса и стратегии управления персоналом, а существует в неформальном виде в форме устной договоренности. Поэтому нельзя точно отследить, насколько цели развития сотрудников связаны с общей стратегией. Во-вторых, существует проблема текучести персонала, что повлекло за собой понижение уровня лояльности к компании. Причиной этих проблем стало недостаточное разъяснение линейными руководителями новой системы оплаты труда. Поэтому сотрудники считают, что система вознаграждения является непрозрачной и уходят из компании. Также существует проблема обратной связи от высшего руководства: Она либо отсутствует, либо часто бывает, что во время аттестационного собеседования были приняты какие-либо решения об обучении, но не были зафиксированы на бумаге и соответственно не были реализованы. В целом, ряд этих проблем можно охарактеризовать как проблемы с внутренними коммуникациями. В-третьих, существует проблема, связанная со спецификой бизнеса – монотонность выполнения трудовых функций. В связи с этим можно сформулировать несколько рекомендаций, для того чтобы нивелировать негативные факторы.

Во-первых, необходимо разработать общую стратегию развития компании и стратегию развития персонала для того, чтобы связывать цели развития каждого сотрудника с основными целями развития компании. Во-вторых, в рамках процесса развития персонала можно разработать форму индивидуального плана развития, которую сотрудник заполнит

самостоятельно или с помощью HR-менеджера. Такой документ должен храниться у сотрудника и являться напоминанием об основной цели на год, что повысит уровень ответственности сотрудника за собственное развитие в компании. Также формализованное составление ИПР позволит наладить формальные коммуникации между сотрудниками и руководством компании. Для поддержания внутренних коммуникация линейные руководители могут выделить специальные часы для приема сотрудников. В рамках такого общения с сотрудниками необходимо постоянно применять различные методы мотивации, чтобы нивелировать однообразие и монотонность работы. Например, можно объяснить сотруднику, в чем состоит главная ценность его работы и как его работа связана с глобальными целями компании. Здесь можно частично использовать коучинговый подход и задать вопросы таким образом, чтобы сотрудник смог самостоятельно сформулировать свою значимость. Можно воспользоваться приемами визуализации и попросить сотрудника представить, что ему нравится на нынешней работе и нарисовать это или описать то, как это выглядит.

В теоретической и практической части подчеркивалась важность такой функции управления персоналом как управление карьерой. В компании «СКА» имеется ряд существенных проблем в этой сфере, которые не позволяют компании эффективно работать с персоналом. Во-первых, это отсутствие системной работы с кадровым резервом. Как выявил анализ деятельности УП, около 50% сотрудников не видят в компании возможностей для карьерного роста, а также для самореализации. К тому же всего лишь около 3 % вакансий были закрыты путем ротации. Поэтому компания нуждается в системе работы с кадровым резервом. Для «точечного» развития сотрудников кадрового резерва можно использовать такой инструмент как Secondment.²⁹ Он предполагает временный перевод сотрудника в другое подразделение с целью развития профессиональных навыков и получения новых знаний. Если говорить о системе развития и работы с кадровым резервом, то можно предложить несколько таких систем.

Система внутренней мобильности (Internal Mobility – IM) – это практика внутреннего вертикального роста и горизонтального перемещения сотрудников внутри компании, средство построения карьерного пути, профессионального развития и гарантии занятости. Программа IM предполагает всего один критерий участия – это стаж работы в компании минимум 12 месяцев. Получается, что, проработав в компании один год, можно попробовать поучаствовать в разных проектах: сотрудники «увольняются» из одного проекта и проходят отбор на другие проекты. Инициатором перемещения может быть как сам сотрудник, так и

²⁹ Обучение сотрудников по методу секондмента // URL: <https://www.hr-director.ru/article/66215-qqq-16-m8-04-08-2016-obuchenie-sotrudnikov-po-metodu-sekondmenta> (Дата обращения 02.03.2018)

его непосредственный руководитель. Программа карьерного развития ИМ предполагает наличие проектной организационной структуры, и, как правило, часто применяется в компаниях в сфере информационных технологий, поскольку там большое количество специалистов, которые интересуются именно горизонтальным развитием своей карьеры. В целом, система очень либеральная, не предполагает каких-либо жестких ограничений и больших финансовых вложений на внедрение.

Следующим примером можно привести программу работы с кадровым ПАО «Сбербанк». Здесь кадровый резерв формируют ключевые должности банка, а на остальные должности распространяется принцип преемственности. Кадровый резерв в «Сбербанке» формируется на два года, и затем обновляется в соответствие с новыми целями и потребностями компании. Центральным органом по управлению кадровым резервом является кадровая комиссия, которая рассматривает и оценивает предложенных в кадровый резерв кандидатов по определенным критериям. Также она определяет уровень успешности оцениваемых, составляет дальнейший план действий по работе с каждым сотрудником, формирует список сотрудников, рекомендуемых к участию на ключевые позиции банка и список преемников. В конце, по итогам работы кадровой комиссии сотрудник может быть отнесен к одной из зон: красная, желтая и зеленая (рис.12).

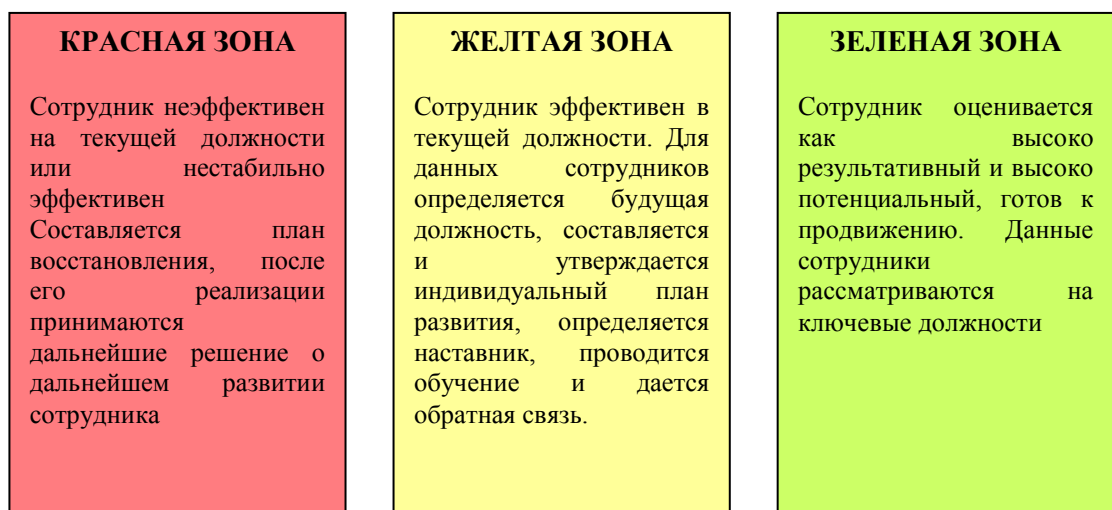


Рисунок 12 Пример работы с кадровым резервом

Источник: Программа работы с кадровым резервом ПАО «Сбербанк»

Таким образом, сотрудники разделяются на три категории. Сотрудники «красной» зоны – это те, кто на своей текущей должности не справляется со своими задачами. Причинами такого явления могут быть: необходимость обучения, конфликты с руководителем, отсутствие у сотрудника необходимых для данной должности компетенций. Поэтому в этой зоне необходимо работать с сотрудником, выявлять причины неудач, составлять план по восстановлению (добиться полного соответствия сотрудника занимаемой

должности). По итогам реализации данного плана уже решается вопрос о дальнейшем развитии сотрудника и его переходе в «желтую» зону или об увольнении. «Желтая» зона – это зона преемственности, зона, в которой находятся сотрудники, обладающие управленческим или организаторским потенциалом. С ними ведется активная работа по обучению и развитию, в рамках которой составляется ИПР и поддерживается постоянная обратная связь. Сотрудники «зеленой» зоны – это кадровый резерв на ключевые позиции банка, они стабильно показывают высокие результаты в работе и в целом, сотрудники этой зоны в любой момент готовы занять вышестоящие позиции. Основная работа по развитию с такими сотрудниками – это бизнес-симуляции, то есть организация максимально приближенный к реальности бизнеса ситуаций, задач, проектов. Это необходимо для того, чтобы постоянно поддерживать интерес к работе данной категории кадрового резерва и также для того, чтобы оттачивать управленческое мастерство.

В общем, такая система работы с кадровым резервом предполагает работу только с управленческим составом, исключая специалистов, которые могут быть нацелены на горизонтальное развитие карьеры.

Еще одной распространенной системой является система «Приемники – HiPo – HiPro» (рис. 13).³⁰ Предпосылкой создания данной системы можно назвать отчет McKinsey & Company 1997 года «Война за таланты», который распространил термин High Potential (высокий потенциал) в бизнес-среде.

30 URL: <http://our2015.mts.ru/ru/training.html> / (Дата обращения 09.03.2018) - Программа развития персонала ПАО «МТС» «Управление талантами»



Рисунок 13 Система работы с кадровым резервом

Источник: Программа развития персонала ПАО «МТС» «Управление талантами»

В рамках данной системы сотрудники подразделяются на три категории: приемники, сотрудники с высоким потенциалом (High Potential) и профессионалы (High Professional). Приемниками являются сотрудники, находящиеся на руководящих должностях, показывающие высокие результаты работы в динамике, они являются мобильными, то есть достаточно быстро готовы занять руководящую позицию в другом регионе. Сотрудники с высоким потенциалом – это менеджеры среднего звена, а также ведущие специалисты и выше, они обладают мотивацией строить карьеру, тоже являются мобильными, но меньше готовы к руководящим должностям, нежели приемники. Категория High Professional обычно представляет собой специалистов или экспертов в некоей узкоспециализированной области, они обладают уникальной экспертизой и часто строят свою карьеру по горизонтали. Такая система могла бы помочь наладить работу с кадровым резервом в компании, так как помогает нивелировать риски, связанные с уходом, например, региональных директоров или ключевых специалистов.

Если сравнивать все три системы развития кадрового резерва, то наиболее подходящей для компании «СКА» является система «Приемники-HiPo-HiPro», поскольку она охватывает и управленческий состав, и специалистов и экспертов, то есть в перспективе дает возможности для развития и построения вертикальной и горизонтальной карьеры. Система Internal Mobility является достаточно свободной, обладает нечеткой структурой и, вероятно,

в большей степени подойдет для матричной организационной структуры (матрица «функции-проекты») и для креативных отраслей, например, для отрасли ИТ. Система «Сбербанка» предлагает проводить работу только в рамках управленческого состава, и ориентирована только на вертикальное построение карьеры в компании.

В дополнение к проблеме управления карьерой в компании «СКА», можно добавить тот факт, что сотрудники компании видят мало перспектив карьерного роста, хотя на практике они существуют. Поэтому наряду с системной работой с кадровым резервом, необходимо ввести процесс управления карьерой. В этом может помочь разработка карьерной карты или карьерного атласа. Такой инструмент позволяет визуализировать все имеющиеся в компании возможности передвижения по вертикали или горизонтали. [9]

Важно помнить, что работа сотрудников в компании зависит от того, каким образом выполняют свои функции руководители – каким образом ставят цели и формулируют задачи, как организуют работу подчиненных и делегируют полномочия, какие приемы и методы выбирают для мотивации персонала и поддержания корпоративного духа и какие инструменты используют для осуществления контроля. Потому как успешный руководитель должен учитывать специфику персонала и бизнеса и максимально раскрывать потенциал каждого сотрудника.

Заключение

Для того чтобы компания развивалась, необходимо чтобы каждый ее ресурс постоянно развивался и совершенствовался. Нужна комплексная работа в каждой сфере: финансирование, производство, маркетинг и управление персоналом. Уже не раз отмечалось, что персонал – это тот неотъемлемый и важный стратегический ресурс компании, который является, с одной стороны, ее конкурентным преимуществом, а с другой, ее драйвером роста. Так как только высококвалифицированные сотрудники смогут вывести компанию на лидирующие позиции в своей сфере, оставив конкурентов далеко позади. Система обучения и развития персонала помогает формировать и поддерживать общий уровень качества персонала, повышает профессиональное мастерство работников, формирует у них современное экономическое мышление и умение работать в команде.

В ходе исследования было выяснено, что процесс обучения персонала встроен в общую систему развития персонала и является ее основной частью, а основными участниками процесса развития персонала являются топ-менеджмент, линейный руководитель, HR-специалисты и сами сотрудники. В целом, наиболее важным фактором, влияющим на развитие персонала, является желание самих сотрудников, так как развитие не может происходить только как внешний процесс, это процесс, который происходит в сознание самих сотрудников. Благодаря процессам обучения и развития повышается производительность труда и эффективное функционирование предприятия в целом. Поскольку основными субъектами развития сотрудников являются HR-менеджеры и линейные руководители, то были проанализированы их основные функции и выявлена взаимосвязь: линейные руководители в рамках своего функционирования выполняют многие задачи службы управления персоналом.

Общий цикл развития персонала включает в себя следующие этапы: оценка персонала, предоставление обратной связи сотрудникам, формулирование основных целей и направлений развития, составление индивидуального плана развития и его реализация. На каждом из этих этапов могут быть применены различные инструменты и методы развития и обучения персонала. В исследовании сделаны выводы о том, что не бывает универсальных методов обучения, каждая ситуация требует изучения и рационального предложения использования методов и инструментов развития персонала. В процессе исследования были проанализированы основные из них и выявлены достоинства и недостатки каждого. В целом, при осуществлении выбора различных инструментов нужно опираться на общие возможности и потребности организации, а также на потребности и нужды самих сотрудников.

В рамках данного исследования была достигнута цель исследования - изучение инструментов влияния линейного руководителя предприятия на развитие персонала. В теоретической части автором было предложено рассматривать влияние линейного руководителя на развитие персонала в контексте трудовой мотивации персонала, и за основной критерий была принята теория мотивации В. И. Герчикова. Также удалось проанализировать процесс развития персонала в компании «СКА» и сравнить его с общим циклом развития персонала. Далее в практической части работы было продемонстрировано, каким образом можно учитывать и применять инструменты влияния линейного руководителя на развитие персонала в реализации этапов цикла развития персонала.

В процессе исследования практической деятельности службы управления персоналом компании «СКА», а также в процессе непосредственного выполнения производственных задач был проведен необходимый анализ процессов управления персоналом в компании. Данный анализ позволил выявить существенные проблемы управления персоналом в компании: нарушение коммуникаций между аппаратом управления и региональными подразделениями; проблемы стимулирования и мотивации персонала; проблемы реализации и проведения деловой оценки персонала. Также большой блок проблем состоял в обучении и развитии персонала. В компании не ведется системная работа с кадровым резервом, отсутствуют альтернативы классическим тренингам, а также нет культуры управления карьерой. В связи с имеющимися проблемами были предложены рекомендации по улучшению деятельности службы персонала. Компания нуждается в корректировке системы мотивации сотрудников, налаживании коммуникаций внутри компании, расширении набора инструментов и методов оценивания сотрудников, а также активной работой в рамках программы развития сотрудников. Поскольку SWOT-анализ деятельности по управлению персоналом показал, что одной из угроз компании является переманивание высококвалифицированных сотрудников двумя крупными конкурентами компании, то работа по созданию комплексной системы развития кадрового резерва является необходимой в данных условиях.

Список использованных источников

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. – 824 с.
2. Аткинсон, М., Чойс, Р. Т. Наука и искусство коучинга: Пошаговая система коучинга. Киев.: Companion Group, 2010. – 235 с.
3. Балашова, Е. HR-функции: мифы и реальность передачи полномочий / Е. Балашова // Управление персоналом. – 2009. №22. – 4 с.
4. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2, с. 53-62
5. Джой-Меттьюз Дж., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. – 423 с.
6. Джулиони, Дж., Кей, Б. Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 176 с.
7. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006.
8. Зикерманн, Г. , Линдер Д. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.
9. Зябриков, В. В. Общий менеджмент: Курс лекций 2-е издание / В. В. Зябриков. – СПб.: Издательство СПбГУ, 2004. – 262 с.
10. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 155 с.
11. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов. -2-е изд. перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. -447 с.
12. Маннапов, Р. Г., Берешева Л. А. Управление развитием человеческих ресурсов в сервисной организации / Р. Г. Маннапов, Л. Г. Берешева // Экономика и предпринимательство. – 2013. № 9. – С. 636-641.
13. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Б. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 272 с.
14. Мыльникова, Е., Нагибина, Н., Волк Е. Ассесмент-центр как основной инструмент оценки персонала в современной организации / Е. Мыльникова, Н. Нагибина, Е. Волк // Экономика и предпринимательство. - 2016. №2-2. – 1174 с.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. англ. М.: Изд-во «Дело», 1997. – 701 с.
16. Онучин, А. Особенности и возможности метода «Обратная связь 360 градусов» / А. Онучин // HRTIMES. – 2015. № 28. – С 5.
17. Отчет о Финансовых результатах ООО «СКА».
18. Отчет о работе Службы управления персоналом ООО «СКА» за 2017 год.
19. Положение об Организационной структуре ООО «СКА».
20. Розин, М. Развитие персонала: что идет на смену классическому тренингу? / М. Розин // HRTIMES. – 2013. № 24. – С. 3-4.
21. Сидоренко, Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. СПб.: Речь, Сидоренко и Ко, 2007. – 336 с.
22. Солопова, Е. Как сделать корпоративный ДМС эффективным и выгодным инструментом мотивации персонала / Е. Солопова // HR-media – 2017. №1 – С. 7.
23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // СПС «Консультант Плюс».
24. Хильб М., Интегрированный менеджмент персонала. М.: Дело и сервис, 2006 – 256 с.

25. Что такое карьерограмма и для чего она нужна // URL: <http://www.hr-portal.ru/article/chto-takoe-karierogramma-i-dlya-chego-ona-nuzhna> (Дата обращения 02.03.2018).
26. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
27. Щербина В. В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / М.: Независимый институт гражданского общества. 2004, — 520 С.
28. McGuire, D. Human Resource Development. Sage, 2014. – 264 с.
29. Patten Th. H. Manpower Planning and the Development of Human Resources., N.Y., 1989
30. Scholz C. Personal management. Verlag F. Vahlen. Munchen, 1993
31. Wang Greg G., Judy Y. Sun. Clarifying the boundaries of human resource development / G. G. Wang., S. Y Judy. // Human Resource Development International. – 2009. № 1. – P. 93–103.
32. URL:<http://www.hr-portal.ru/> (Дата обращения: 05.10.2017) – Портал HR-сообщества
33. URL:<http://econbooks.ru/books/part/6573/> (Дата обращения: 12.10.2017) – Электронная библиотека экономической переводной литературы.
34. URL:<https://www.hr-director.ru/rubric/56929-razvitie-personala/> (Дата обращения: 12.10.2017) – Журнал «Директор по персоналу».
35. URL:<http://www.sbsc.ru/business/> (Дата обращения: 07.10.2017) – сайт компании Smart Business Solutions.
36. URL:<http://www.businessdictionary.com/> (Дата обращения: 15.10.2017) – Словарь бизнес-терминов.
37. URL: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/> (Дата обращения 18.10.2017) – Информационный портал о развитии и обучении персонала.
38. URL: <https://erickson.ru/coaching/> (Дата обращения: 16.10.2017) – Сайт Международного Эриксоновского университета коучинга.
39. URL: <https://www.e-xecutive.ru/> (Дата обращения: 22.10.2017) – Деловая социальная сеть, сообщество топ-менеджеров.
40. URL: <https://www.gd.ru/articles/8030-nastavnichestvo/> (Дата обращения: 01.11.2017) – Журнал «Генеральный директор».
41. URL: <http://avanta-service.com/> (Дата обращения: 25.11.2017) – сайт компании ООО «СКА».
42. URL: http://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi/ (Дата обращения: 22.11.2017) – Сайт ГК «Современные технологии управления».
43. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66215-qqq-16-m8-04-08-2016-obuchenie-sotrudnikov-po-metodu-sekondmenta> (Дата обращения 02.03.2018) - Обучение сотрудников по методу секондмента.
44. URL: <https://ska.su/> (Дата обращения: 20.02.2018) – Сайт ООО «СКА».
45. URL: <http://www.hr-portal.ru/> (Дата обращения: 27.02.2018) – HR-portal
46. URL: <http://www.businessstudio.ru/> (Дата обращения: 01.03.2018) - Сайт ГК «Современные технологии управления».
47. URL: <http://our2015.mts.ru/ru/training.html> / (Дата обращения 09.03.2018) - Программа развития персонала ПАО «МТС» «Управление талантами».

Приложение 1 Бланк самооценки

БЛАНК САМООЦЕНКИ (для сотрудников)

ФИО _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Инструкция по заполнению: Оцените по предложенной шкале Ваши показатели результативности труда, профессиональные и личностные качества. Для этого поставьте любой знак в соответствующей графе по каждому оцениваемому параметру.

№	Компетенции, качества	Уровень выраженности			
		Недопустимый	Недостаточный	Оптимальный	Продвинутый
1	Профессиональные качества (знания, опыт, уровень профессионального мастерства и т.д.)				
2	Умение строить взаимоотношения с коллегами, сотрудниками других подразделений, контрагентами, представителями Заказчика.				
3	Авторитетность. Способность влиять на других людей. Значимость мнения среди коллег.				
4	Лояльность к компании (принятие и разделение ценностей компании, приверженность ее интересам, стремление к принятию участия в развитии компании, готовность к выполнению сверхнеобходимого)				
5	Знание и грамотное ведение документооборота в соответствии с должностными обязанностями				
6	Широта профессионального кругозора, готовность к обучению				
7	Инициативность, стремление усовершенствовать рабочий процесс (осваивать и внедрять новые технологии, повышать качество работы, проводить меры по экономии используемых ресурсов и т.д.)				
8	Самоорганизация (умение планировать рабочий день, составлять и придерживаться планов на месяц и более перспективных планов)				

Ответьте (максимально подробно) на предложенные ниже вопросы.

1. Перечислите Ваши наиболее значимые результаты и достижения за последний год работы в компании (в случае если Вы работаете меньше указанного периода – с момента работы в компании).

2. Проходили ли Вы какое-либо дополнительное обучение (курсы, семинары и т.д.) за последний год работы в компании (самостоятельно, по направлению компании)? Укажите название обучающих программ, по которым Вы обучились.

3. Как используете в работе полученные знания, умения и навыки (после прохождения дополнительного обучения)?

4. Каких знаний, умений и навыков на данный момент Вам не хватает для более эффективной работы?

5. Если у Вас есть желание профессионально совершенствоваться, укажите темы курсов, семинаров, по которым Вы бы хотели обучиться.

6. Какие трудности Вы испытываете в своей работе, что может способствовать улучшению ситуации?

7. Что бы Вы хотели изменить в своих должностных обязанностях, круге задач и т.п. (взять дополнительно, снять и т.д.)?

8. Какие изменения, по Вашему мнению, могут содействовать повышению эффективности работы Вашего подразделения и всей компании?

9. Перечислите Ваши основные ближайшие цели в работе.

10. Необходима ли Вам какая-либо дополнительная поддержка Вашего Руководителя (обратная связь и т.д.)?

Приложение 2 Представление на аттестацию

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ НА АТТЕСТАЦИЮ

« » 20__ г.

ФИО (полностью):		
Дата рождения:		
Должность:		
Подразделение:		
Образование (что и когда закончил; специальность; квалификация):		
Трудовой стаж в организации:		
Общий стаж по профессии:		
Дата проведения предыдущей оценки специалиста		
Задачи, поставленные на предыдущей аттестации: 1.		

№	Оцениваемые показатели	года	Руководитель	Самооценка
1	Профессиональные качества (знания, опыт, уровень профессионального мастерства и т.д.)	2015		
		2014		
2	Умение строить взаимоотношения с коллегами, сотрудниками других подразделений, контрагентами, представителями Заказчика.	2015		
		2014		
3	Авторитетность. Способность влиять на других людей. Значимость мнения среди коллег.	2015		
		2014		
4	Лояльность к компании (принятие и разделение ценностей компании, приверженность ее интересам, стремление к принятию участия в развитии компании, готовность к выполнению сверхнеобходимого)	2015		
		2014		
5	Знание и грамотное ведение документооборота в соответствии с должностными обязанностями.	2015		
		2014		
6	Широта профессионального кругозора, готовность к обучению.	2015		
		2014		
7	Инициативность, стремление усовершенствовать рабочий процесс (осваивать и внедрять новые технологии, повышать качество работы, проводить меры по экономии используемых ресурсов и т.д.)	2015		
		2014		
8	Самоорганизация (умение планировать рабочий день, составлять и придерживаться планов на месяц и более перспективных планов)	2015		
		2014		

Компетенции руководителя				
9	Навыки планирования, организации и контроля деятельности подразделения	2015		
		2014		
10	Навыки анализа результатов деятельности подразделения (сбор данных, формирование отчетов, рекомендаций, определение проблем в деятельности подразделения и их причин и т.п.)	2015		
		2014		
11	Умение распределять обязанности, объем работ между подчиненными, ставить задачи	2015		
		2014		
12	Умение контролировать, оценивать и давать обратную связь деятельности подчиненных	2015		
		2014		
13	Умение мотивировать, оказывать влияние, вдохновлять	2015		
		2014		
14	Обучение, развитие и наставничество подчиненных	2015		
		2014		
15	Умение разрешать конфликты, способствовать формированию благоприятного психологического климата	2015		
		2014		

Из бланков самооценки:	
Перечислите Ваши наиболее значимые результаты и достижения за последний год работы в компании (в случае если Вы работаете меньше указанного периода – с момента работы в компании).	
Проходили ли Вы какое-либо дополнительное обучение (курсы, семинары и т.д.) за последний год работы в компании (самостоятельно, по направлению компании)? Укажите название обучающих программ, по которым Вы обучились.	
Как используете в работе полученные знания, умения и навыки (после прохождения дополнительного обучения)?	
Каких знаний умений и навыков на данный момент Вам не хватает для более эффективной работы?	

Если у Вас есть желание профессионально совершенствоваться, укажите темы курсов, семинаров, по которым Вы бы хотели обучиться.	
Какие трудности Вы испытываете в своей работе, что может способствовать улучшению ситуации?	
Что бы Вы хотели изменить в своих должностных обязанностях, круге задач и т.п. (взять дополнительно, снять и т.д.)?	
Какие изменения, по Вашему мнению, могут содействовать повышению эффективности работы Вашего подразделения и всей компании?	
Перечислите Ваши основные ближайшие цели в работе	
Необходима ли Вам какая-либо дополнительная поддержка Вашего Руководителя (обратная связь и т.д.)?	

Из бланков оценки непосредственного руководителя:

Перечислите достигнутые успехи и приобретенные новые качества сотрудника за последний год работы (в случае если сотрудник работает меньше указанного периода – с момента работы в вашем подразделении).	
В чем для Вас заключается особая ценность данного сотрудника?	
Каких качеств, знаний, умений и навыков не хватает данному сотруднику для более эффективной работы?	
Ваши рекомендации для профессионального роста данного сотрудника (курсы, семинары и т.д.)?	

Ваши рекомендации по дальнейшему карьерному развитию данного сотрудника (выдвижение на вышестоящую должность, включение в кадровый резерв и т.д.)	
---	--

Менеджер по персоналу: _____ / _____ / _____
подпись
расшифровка подписи
дата

С представлением ознакомлен: _____ / _____ / _____
подпись
расшифровка подписи
дата

Дата заполнения	
ФИО аттестуемого (полностью)	
Должность и подразделение	
Вопросы к аттестуемому и ответы на них:	
Примечания:	

расшифровка подписи

расшифровка подписи

расшифровка подписи

расшифровка подписи

расшифровка подписи

расшифровка подписи

расшифровка подписи

расшифровка подписи

« _____ » 20__г.

[illegible]